

SCHMALNAUER, RENATE

**RISIKOFAKTOREN DER GRÜNDUNG VON KLEIN- UND
KLEINSTUNTERNEHMEN**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bad Goisern, 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Volker Tolkmitt

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. EINLEITUNG	1
1.1. PROBLEMSTELLUNG	1
1.2. METHODISCHE VORGEHENSWEISE	2
1.3. VORSTELLUNG DER BEFRAGTEN PERSONEN	3
2. GRUNDLAGEN UND THEMATISCHE EINFÜHRUNG.....	4
2.1. DER GRÜNDUNGSPROZESS	4
2.2. DEFINITION RISIKO	5
2.3. ABGRENZUNG VON KLEIN- UND KLEINSTUNTERNEHMEN	6
2.4. UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN IN ÖSTERREICH	7
2.5. MOTIVE FÜR EINE UNTERNEHMENSGRÜNDUNG.....	10
3. RISIKOFAKTOREN DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG.....	12
3.1. PERSÖNLICHES UMFELD.....	14
3.1.1. <i>Persönlichkeit</i>	14
3.1.2. <i>Alter</i>	18
3.1.3. <i>Geschlecht</i>	19
3.1.4. <i>Fachliche Qualifikation und Praxiserfahrung</i>	20
3.1.5. <i>Unternehmerische Qualifikation</i>	22
3.1.6. <i>Soziales Umfeld</i>	23
3.1.7. <i>Gesundheit</i>	24
3.2. GESCHÄFTSIDEE UND STRATEGIE	25
3.2.1. <i>Ideenfindung</i>	25
3.2.2. <i>Strategieentwicklung</i>	27
3.2.3. <i>Teilplanung</i>	28
3.3. UNTERNEHMENSUMFELD	32
3.4. MARKTPositionierung	34
3.4.1. <i>Wettbewerb</i>	36
3.4.2. <i>Lieferanten- und Kundenkreis</i>	37
3.4.3. <i>Netzwerke</i>	38
3.4.4. <i>Standort</i>	39
3.5. RECHTLICHE BESTIMMUNGEN UND SOZIALVERSICHERUNG	41
3.6. BERATUNG	43

3.7.	GRÜNDUNGSFINANZIERUNG	47
3.7.1.	<i>Finanzierungsformen</i>	47
3.7.2.	<i>Finanzplanung und -bedarf</i>	52
3.7.3.	<i>Kosten in der Gründungsphase</i>	53
3.8.	SONSTIGE RISIKOFAKTOREN	55
3.8.1.	<i>Marketing</i>	55
3.8.2.	<i>Organisation</i>	57

4. FAZIT UND MÖGLICHKEITEN ZUR INSOLVENZPRÄVENTION.58

Anhang.....	VI
Literaturverzeichnis	XXIII
Eidesstattliche Erklärung	XXIX

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: PHASEN DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG.....	5
ABBILDUNG 2: ANTEILSMÄSSIGE UNTERNEHMENSNEUGRÜNDUNGEN NACH RECHTSFORM	9
ABBILDUNG 3: GRÜNDUNGEN VON EINZELUNTERNEHMEN IM JAHRESVERGLEICH	10
ABBILDUNG 4: MOTIVE DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG	11
ABBILDUNG 5: HAUPTFAKTOREN FÜR DAS SCHEITERN EINER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG	13
ABBILDUNG 6: MODELL DER GRÜNDUNGSKOMPETENZ	15
ABBILDUNG 7: AUSBILDUNG DER GRÜNDER	21
ABBILDUNG 8: VORBEREITUNGS- UND PLANUNGSARBEITEN DER GRÜNDER.....	30
ABBILDUNG 9: PLANUNGSZEITRAUM.....	31
ABBILDUNG 10: UNTERNEHMENSUMWELT.....	32
ABBILDUNG 11: QUELLEN FÜR RATSCHLÄGE ZUR UNTERNEHMENSGRÜNDUNG.....	46
ABBILDUNG 12: FORMEN DER INNENFINANZIERUNG	51
ABBILDUNG 13: FORMEN DER AUSSENFINANZIERUNG	52
ABBILDUNG 14: FINANZIERUNGSQUELLEN.....	54

TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1: UNTERSCHIEDUNGSMERKMALE FÜR DIE UNTERNEHMENSGRÖSSE	7
TABELLE 2: UNTERNEHMENSNEUGRÜNDUNGEN IN ÖSTERREICH NACH SPARTEN	8
TABELLE 3: UNTERNEHMENSNEUGRÜNDUNGEN IN ÖSTERREICH NACH RECHTSFORMEN	9
TABELLE 4: UNTERNEHMENSNEUGRÜNDUNGEN VON EINZELUNTERNEHMEN NACH ALTERSGRUPPEN	18
TABELLE 5: CHARAKTERISIERUNG DER UMFELDBEDINGUNGEN	34
TABELLE 6: AUSWAHL AN GEFÖRDERTEN UNTERSTÜTZUNGSMÖGLICHKEITEN.....	43
TABELLE 7: FINANZIERUNGSQUELLEN.....	48
TABELLE 8: ABGRENZUNG EIGEN- ZU FREMDKAPITAL.....	50

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
AHS	Allgemeinbildende höhere Schule
AMS	Arbeitsmarktservice
BAO.....	Bundesabgabenordnung
BHS	Berufsbildende höhere Schule
BMS.....	Berufsbildende mittlere Schule
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
ebd.	ebenda
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG.....	Europäische Gemeinschaft
EPU	Ein-Personen-Unternehmen
EStG	Einkommensteuergesetz
etc.	et cetera
EU.....	Europäische Union
f.	folgende
ff	fortfolgende
FH.....	Fachhochschule
GewO.....	Gewerbeordnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KG	Kommanditgesellschaft
KMU.....	Klein- und Mittelunternehmen
Mio.	Millionen
OG	Offene Gesellschaft
S.....	Seite
UGB.....	Unternehmensgesetzbuch
UStG.....	Umsatzsteuergesetz
usw.....	und so weiter
vgl.	vergleiche
WKO.....	Wirtschaftskammer Österreich
z.B.	zum Beispiel
zeitl.	zeitlich
zw.	zwischen

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Immer mehr Menschen versuchen in der Selbstständigkeit erfolgreich zu sein. Doch etwa ein Drittel der Neugründungen muss innerhalb der ersten vier Geschäftsjahre bereits wieder schließen.¹

Unternehmensgründungen haben eine enorme Bedeutung für die Volkswirtschaft. Die neu gegründeten Unternehmen schaffen neue Arbeits- und Ausbildungsplätze. Für Gründer spielt auch der Faktor Kapital eine wesentliche Rolle und es entstehen neue Investitionsmöglichkeiten für Anleger.² Güterseitig ist positiv hervorzuheben, dass neue Unternehmen die Konkurrenz erhöhen und somit auch etablierte Unternehmen ständig gezwungen sind, ihre Preise anzupassen und ihre Kostenstruktur zu kontrollieren. Neue, engagierte Unternehmen bringen immer wieder neue Ideen auf den Markt und tragen so zu einer ständigen Weiterentwicklung der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse bei. Weiters werden durch eine größere Auswahl die Bedürfnisse des Einzelnen besser befriedigt und die Versorgung der Bevölkerung kann größtenteils sichergestellt werden.³

Etwa 99 % der in Österreich ansässigen Betriebe sind kleine oder mittlere Unternehmen und deswegen erklärt das Bundesministerium für Wirtschaft die „KMU-Politik“ zum zentralen Element der Unternehmenspolitik.⁴

Das Gründergeschehen in Österreich ist nicht unbeachtlich. 2009 wurden immerhin 28.908 Unternehmen gegründet. Das bedeutet einen Anstieg der Neugründungen während der letzten neun Jahre um etwa 21 %.⁵

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wieso engagierte und talentierte Existenzgründer ihr Unterfangen wieder aufgeben müssen. Interessant hierbei ist die

¹ Vgl. STATISTIK AUSTRIA, Überlebensrate von im Jahr 2004 gegründeten Unternehmen.

² Vgl. KOCH (2001) S. 32.

³ Vgl. KOCH (2001) S. 31 sowie DE (2005) S. 182.

⁴ Vgl. STATISTIK AUSTRIA, Leistungs- und Strukturstatistik 2008.

⁵ Vgl. STATISTIK AUSTRIA, Unternehmensneugründungen 2004-2008.

Fragestellung, ob es an der Person des Gründers liegt, ob die Eigenschaften und Fähigkeiten des Gründers nicht zu den geplanten Vorgaben passen oder ob es Faktoren von außen sind, die ein Unternehmen nicht erfolgreich werden lassen.

Vor allem in den ersten Phasen des Unternehmenszyklus ist ein Jungunternehmer oft gezwungen seinen Traum von der Selbstständigkeit wieder aufzugeben. Bereits in dieser frühen Phase des Unternehmens stößt der Gründer auf viele Schwierigkeiten, die es zu bewältigen gilt oder die zu einer Schließung führen.

1.2. Methodische Vorgehensweise

Um das Verständnis zu erleichtern beschäftigt sich diese Bachelorarbeit zuerst mit der Begriffsabgrenzung. Weiters wird die allgemeine Situation der Neugründungen in Österreich näher beschrieben. Interessant ist auch, welche Motivation ein Existenzgründer hat aus einem sicheren Arbeitsverhältnis auszusteigen und das risikoreiche „Abenteuer Unternehmensgründung“ zu wagen.

Die zu beachtenden Risikofaktoren sind je nach Branche, Unternehmensform, Zielgruppe, persönlichem Umfeld und subjektivem Empfinden unterschiedlich. Somit ist es in dieser Arbeit nicht möglich auf alle Risikofaktoren näher einzugehen. Der Schwerpunkt liegt auf den größten Problemquellen, die für die meisten Gründungen gelten.

In Kapitel drei liegt der zentrale Teil dieser Bachelorarbeit. Es werden die wichtigsten Risikofaktoren aufgezählt und näher erläutert. Dabei wird nicht nur die Unternehmensumwelt als Risiko beschrieben, sondern auch die Person des Gründers und die Anforderungen an ihn näher erläutert.

Die literaturgeführte Spezifizierung der einzelnen Risikofaktoren wird jeweils mit empirischem Datenmaterial abgerundet um so Übereinstimmungen oder Abweichungen aufzeigen zu können.

Diese empirischen Daten zu den Risikofaktoren der Unternehmensgründung stammen einerseits aus statistischen Zentren und von in der Literatur beschriebenen empirischen

Erhebungen. Andererseits wurden zwei ausgewählten Personen zu ihren diesbezüglichen Erfahrungen und ihrer Einschätzung befragt.

Als Ergebnis sollen einige Vorschläge für Unternehmensgründer gemacht werden um die größten Risiken von vornherein zu umgehen.

1.3. Vorstellung der befragten Personen

Es liegen bereits einige empirische Untersuchungen zur Unternehmensgründung vor, die einen beachtlichen Umfang an Befragungen und eine detaillierte Auswertung der Ergebnisse vorweisen können. Für die vorliegende Arbeit wurden zwei Personen interviewt, die ihre persönliche Sicht darlegen. Dadurch soll die persönliche Wahrnehmung der Risikofaktoren bei den Unternehmensgründungen stärker zum Vorschein kommen. Weiters dienen diese Personen als „Stichprobe“ für die ausgewählten empirischen Untersuchungen.

Dazu wurden zum einen der langjährige Unternehmensberater, Herr Christian Leitner, und zum anderen ein gescheiterter Gründer, Herr Georg Peer, zu ihren persönlichen Erfahrungen und Erkenntnissen befragt.

Herr Christian Leitner war nach seiner Ausbildung zum Buchhalter lange in einer Bank tätig und schaffte es bis zum angesehenen Zweigstellenleiter. Doch er erfuhr immer wieder Einschränkungen und konnte seine eigenen Ideen und Vorstellungen nicht umsetzen. Deswegen bewog ihn der Wunsch nach mehr Gestaltungsspielraum dazu, sein eigenes Unternehmen zu gründen. Er machte sich 1991 mit einem Kollegen als Unternehmensberater und Trainer selbstständig.

In seiner langjährigen Tätigkeit in der Branche hat er nach eigenen Einschätzungen bisher etwa 40 Gründer auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit betreut. Ein Großteil seiner Kunden ist im Bereich Handwerk und Handel tätig. Die Begleitung der Jungunternehmer kann je nach Bedürfnissen und Wünschen des einzelnen bereits mit der Erstellung eines Gründungskonzeptes enden oder bis hin zu einer langjährigen Begleitung reichen.

Herr Georg Peer ist ausgebildeter Diplomkrankenschwester und war als solcher langjährig in Krankenhäusern, Geriatrieanstalten und Altenpflegeheimen tätig. Nebenberuflich bildete er sich stetig weiter, machte verschiedenste Fachfortbildungen und begann das Studium des Pflegemanagements in München. Durch diese Ausbildungen qualifizierte er sich für Führungspositionen, etwa der Leitung eines Alten- und Pflegeheimes und die Pflegedirektion in einer Kuranstalt, die er mehrere Jahre lang ausübte.

Doch auch er empfand den Mangel an Entfaltungsmöglichkeiten als Einschränkung. In seinem Beruf stieß er immer wieder auf unerfüllte Bedürfnisse von pflegebedürftigen Menschen und deren Angehörigen und so entwickelte sich seine Geschäftsidee.

Im Jahr 2000 gründete Herr Peer sein Unternehmen. Seine Geschäftsidee betraf den Handel von Gesundheits- und Krankenpflegeprodukten und die freiberuflichen Tätigkeit als Gesundheits- und Krankenpfleger mit einer raschen und kompetenten Beratung von Pflegebedürftigen und deren Angehörige. Ein unselbstständiges Dienstverhältnis wurde immer aufrechterhalten, somit war die finanzielle Absicherung gegeben. 2008 beendete Herr Peer seine unternehmerische Tätigkeit.

2. Grundlagen und thematische Einführung

2.1. Der Gründungsprozess

Die Gründung beginnt mit der Idee sich selbstständig machen zu wollen und endet mit dem Anbieten von Produkten und Dienstleistungen am Markt. Der Lebenszyklus eines Unternehmens wird in die Gründungsphase, eine Wachstumsphase, eine Reifungsphase und eine Liquidierungsphase unterteilt. Die Gründungsphase untergliedert sich in die Phasen der Vorgründung, der Gründungsplanung und der Umsetzungs- oder Aufbauphase⁶

⁶ Vgl. KLANDT (2005) S. 175.

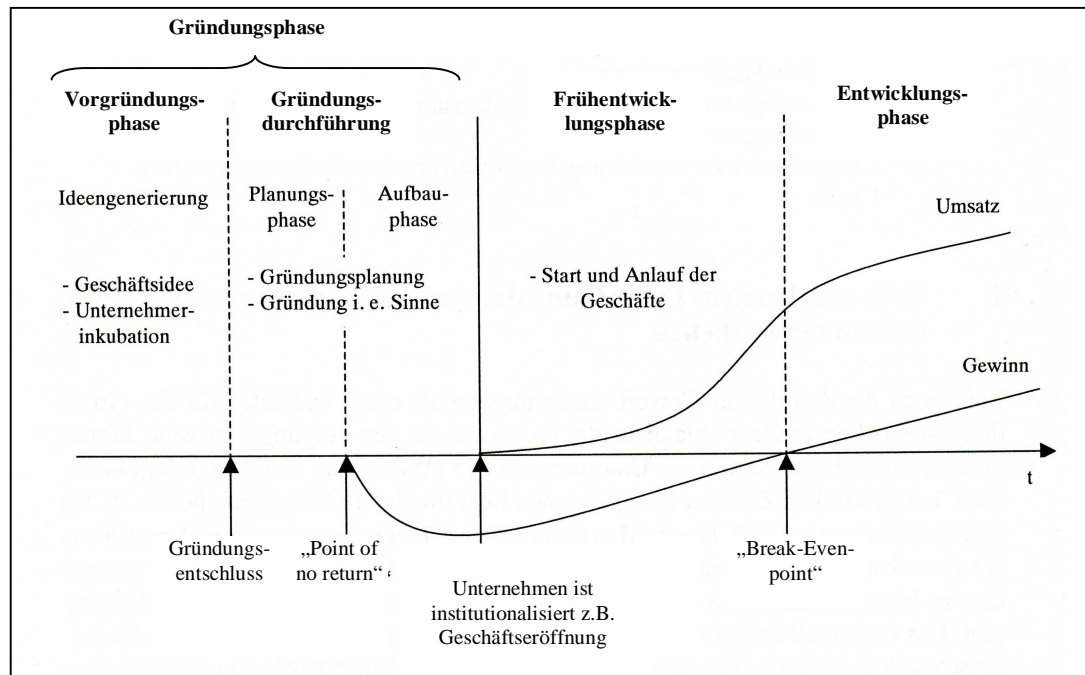


Abbildung 1: Phasen der Unternehmensentwicklung⁷

In der Vorgründungsphase werden die Möglichkeiten evaluiert. In dieser Zeit geht es darum eine vielversprechende Geschäftsidee zu finden und zu prüfen, ob auch für die Person des Gründers und sein persönliches Umfeld eine Unternehmensgründung möglich ist und die Idee gute Erfolgsaussichten hat. In der Planungsphase wird ein Businesskonzept erstellt und an einer Strategie gearbeitet. In der Aufbauphase müssen die fehlenden Ressourcen identifiziert und beschafft werden. Die größte Schwierigkeit hierbei bildet die Akquirierung von Kapital. Danach beginnt der eigentliche Unternehmensalltag, in dem versucht wird, die Ressourcen so effizient und effektiv wie möglich einzusetzen.⁸

2.2. Definition Risiko

Die Auswirkungen von Entscheidungen des Unternehmers werden durch die Einwirkung der Umwelt beeinflusst und können somit nicht exakt vorhergesagt werden.

Das Fehlen von dieser Sicherheit wird als Unsicherheit bezeichnet und kann durch fehlende Information über Umweltzustände, Handlungsalternativen oder Konsequenzen

⁷ Vgl. ZACHARIAS (2001) S. 38.

⁸ Vgl. DOWLING (2002) S. 14.

entstehen.⁹ Diese Unsicherheit kann in zwei Fälle unterteilt werden, dem Risiko und der Ungewissheit. Bei einer Situation der Ungewissheit liegen keinerlei Informationen über die Wahrscheinlichkeit eines Ausganges vor. Ein Zusammenhang zwischen Handlung und Ergebnis ist nicht sichtbar.¹⁰ Bei Risiko hingegen sind subjektive oder objektive Eintrittswahrscheinlichkeiten für Zustände bekannt. Bei routinemäßig anfallenden Situationen können eher objektive Eintrittswahrscheinlichkeiten angegeben werden. Bei selten anfallenden und neuen Situationen, für die es noch keine Erfahrungswerte gibt, stehen hingegen oft nur subjektive Einschätzungen zur Verfügung.¹¹

Eine für den Unternehmer negative Abweichung des Ergebnisses vom Erwartungswert wird als Risiko bezeichnet, eine günstige Abweichung als Chance.¹²

2.3. Abgrenzung von Klein- und Kleinstunternehmen

Die im EU-Raum vorhandenen Definitionen für den Bereich der kleinen, mittleren und großen Unternehmen waren sehr zahlreich und divergent. Deswegen hat die EU-Kommission eine Empfehlung für die einheitliche Definition ausgegeben.¹³

Unterscheidungsmerkmale sind die Anzahl der Mitarbeiter, die Bilanzsumme und die Umsatzerlöse eines Unternehmens. Das aussagekräftigste und damit am häufigsten für die Unterscheidung herangezogene Kriterium ist aber die Mitarbeiterzahl. Um eine eindeutige Einordnung zu ermöglichen, sollte aber auch ein finanzielles Kriterium einbezogen werden.¹⁴

⁹ Vgl. ODDADNIK (1999) S. 142.

¹⁰ Vgl. SCHNEIDER (1993) S. 11.

¹¹ Vgl. ODDADNIK (1999) S. 142.

¹² Vgl. BAMBERG (2006) S. 5003 f.

¹³ Vgl. Empfehlung der Kommission der europäischen Gemeinschaften 2003/361/EG.

¹⁴ Vgl. Empfehlung der Kommission der europäischen Gemeinschaften 2003/361/EG.

Artikel 2 der KMU-Definition 2003/361/EG sieht folgende Schwellenwerte vor:

	Arbeitnehmer	Jahresbilanzsumme	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis 10	bis €2 Mio.	bis €2 Mio.
Kleinunternehmen	bis 50	bis €10 Mio.	bis €10 Mio.
Mittelunternehmen	bis 250	bis €43 Mio.	bis €50 Mio.
Großunternehmen	ab 250	ab €43 Mio.	ab €50 Mio.

Tabelle 1: Unterscheidungsmerkmale für die Unternehmensgröße¹⁵

Etwa 98% aller Unternehmer in Österreich fallen in den Bereich der Klein- und Kleinstunternehmen. Davon gehören etwa 87% zu der Gruppe der Kleinstunternehmen.¹⁶

Eine weitere Unterteilung in der Kategorie der Kleinstunternehmen ist das Ein-Personen-Unternehmen (EPU). Hier stellt ausschließlich der Unternehmer seine Arbeitskraft zur Verfügung.¹⁷ Im Bereich der gewerblichen Wirtschaft ist etwa die Hälfte der tätigen Unternehmen ein Ein-Personen-Unternehmen. Besonders in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase fallen viele Unternehmen in diesen Bereich. Deswegen werden auch die Risiken, die bei einer Aufnahme von Arbeitnehmern entstehen in dieser Arbeit nicht näher behandelt. Nach einer Umfrage der KMU-Forschung Austria planen etwa 58% der EPU's Mitarbeiter einzustellen, sobald die nötige Auslastung gewährleistet ist.¹⁸

2.4. Unternehmensgründungen in Österreich

Die Selbstständigenquote in Österreich liegt bei ca. 11 %, während sie im Europadurchschnitt bei etwa 15 % liegt.¹⁹

¹⁵ Vgl. ebd.

¹⁶ Vgl. STATISTIK AUSTRIA, Leistungs- und Strukturstatistik 2008.

¹⁷ Vgl. KMU-FORSCHUNG AUSTRIA (2007) S. 11.

¹⁸ Vgl. KMU-FORSCHUNG AUSTRIA (2007) S. 66.

¹⁹ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH, Selbstständige/Selbstständigenquote.

38 % der Unternehmensneugründungen in Österreich 2009 fanden im Sektor Gewerbe und Handwerk statt. Diese Sparte verzeichnet auch die höchsten Zuwachsraten während der vergangenen zehn Jahre. In den Bereich Handel fallen etwa 25 % der Neugründungen, gefolgt von der Sparte Information und Consulting mit etwa 23 % aller Gründungen in Österreich.²⁰

	2000	2003	2006	2009
Gewerbe und Handwerk	6.419	7.601	9.874	10.976
Industrie	366	329	338	388
Handel	6.452	9.338	7.824	7.270
Bank und Versicherung	6	8	2	3
Transport und Verkehr	1.213	1.400	1.383	1.395
Tourismus und Freizeitwirtschaft	2.729	2.948	2.727	2.327
Information und Consulting	6.577	6.698	6.961	6.549
Summe	23.762	28.322	29.109	28.908

Tabelle 2: Unternehmensneugründungen in Österreich nach Sparten²¹

Als Rechtsform ist in Österreich die Gründung als Einzelunternehmen vorrangig.²² Das Einzelunternehmen wird durch den Unternehmer verkörpert, der alleinverantwortlich das Unternehmen leitet, alle Entscheidungen trifft und alle Rechte und Pflichten trägt. Der Einzelunternehmer trägt auch das gesamte Risiko und haftet mit seinem gesamten Privatvermögen für die Ansprüche gegen sein Unternehmen. Die Gründung ist formlos und somit einfach und günstig.²³ Diese Rechtsform wird häufig gewählt, da keine Anforderungen an Mindestkapital und Gesellschafteranzahl bestehen.²⁴

Für die Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder einer Aktiengesellschaft (AG) ist ein Mindestkapital notwendig. Außerdem bedarf es eines schriftlichen, notariell beglaubigten Vertrags und einer Firmenbucheintragung. Der Vorteil bei der Führung der Geschäfte als GmbH oder AG ist die eingeschränkte Haftung. Auf das Privatvermögen der Gesellschafter kann nicht zurückgegriffen werden. Für die Gründung einer Kommanditgesellschaft (KG) oder offenen Gesellschaft (OG) sind mindestens zwei Gesellschafter nötig. Die Gründung im Team erfordert ein starkes Vertrauen, gute Kommunikation, gleiche Ideen, Visionen und

²⁰ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH, Unternehmensneugründungen nach Sparten.

²¹ Vgl. ebd.

²² Vgl. ebd.

²³ Vgl. JUNG (2010) S. 86.

²⁴ Vgl. PLÜMER (2006) S. 31.

Wertvorstellungen und dies ist oft nicht oder in zu geringem Maße vorhanden. Entscheidungen müssen besprochen werden und dauern länger. Das Unternehmen wird dadurch unflexibler. Schwächen Einzelner werden hingegen kompensiert und die Person des Gründers steht nicht alle Risiken, Schwierigkeiten und Herausforderungen alleine gegenüber.²⁵

Die Verteilung der Unternehmensgründungen nach ihrer Rechtsform sah in den vergangenen Jahren folgendermaßen aus:

	2000	2003	2006	2009
Einzelunternehmen	18.318	22.630	23.228	23.874
GesmbH	3.028	3.089	3.759	3.270
KG	1.306	1.490	1.184	834
OG	883	849	641	626
Verein	100	131	112	124
AG	58	31	28	25
Sonstige Rechtsformen	69	102	157	155
	23.762	28.322	29.109	28.908

Tabelle 3: Unternehmensneugründungen in Österreich nach Rechtsformen²⁶

Etwa 83% aller Gründer wählen die Einzelunternehmung wie folgende Abbildung zeigt.

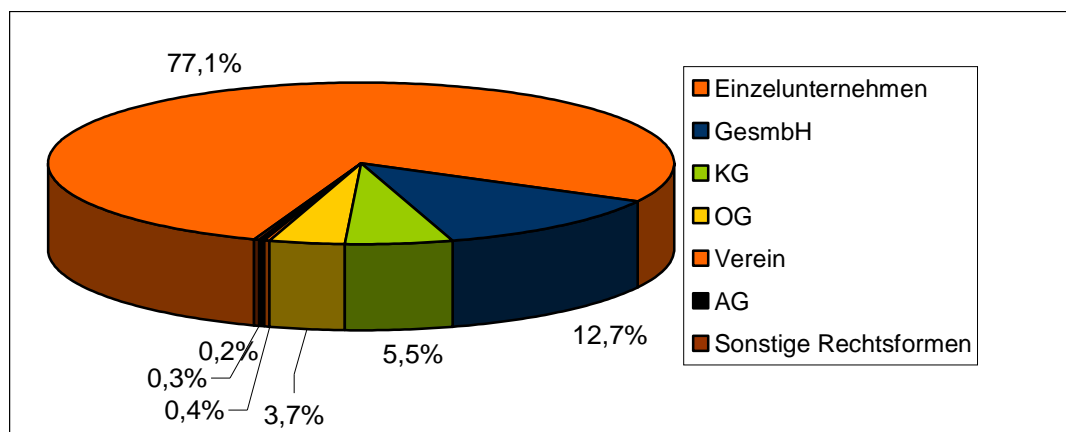


Abbildung 2: Anteilsmäßige Unternehmensneugründungen nach Rechtsform²⁷

Wie die Abbildungen drei und vier bereits erkennen lassen, ist auch der Anstieg der Unternehmensneugründungen im Jahresvergleich gestiegen. Folgende Abbildung soll

²⁵ Vgl. KOLLMANN (2009) S. 384.

²⁶ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH, Unternehmensneugründungen nach Rechtsformen.

²⁷ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH, Unternehmensneugründungen nach Rechtsformen.

diesen Trend anhand der Anzahl an Gründungen von Einzelunternehmen nochmals verdeutlichen.

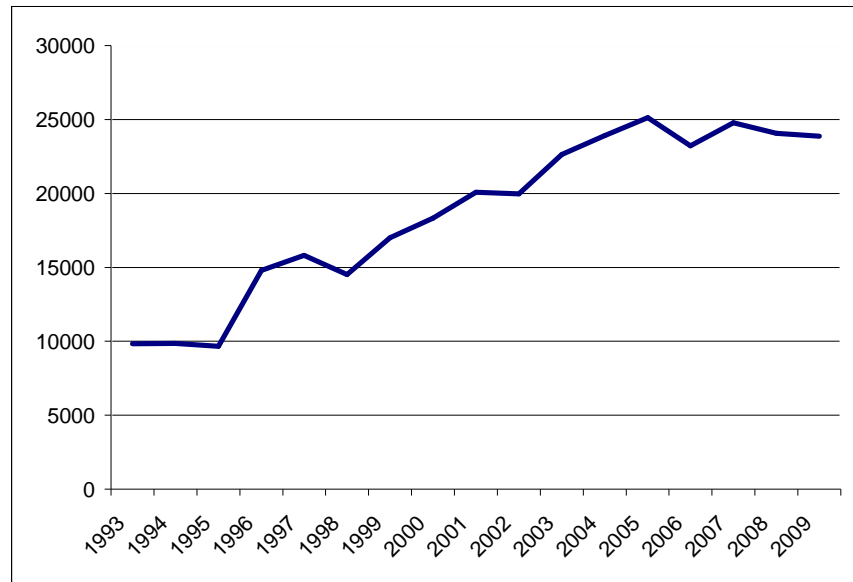


Abbildung 3: Gründungen von Einzelunternehmen im Jahresvergleich²⁸

Auch der Unternehmensberater Christian Leitner trifft bei seinen Kunden als vorrangige Rechtsform das Einzelunternehmen an. Dies hat meist den Grund, dass das nötige Kapital für die Gründung einer Kapitalgesellschaft fehlt und dass für eine Teamgründung kein geeigneter Partner gefunden wurde. Dies waren auch die Motive für Herrn Georg Peer ein Einzelunternehmen zu gründen.

2.5. Motive für eine Unternehmensgründung

Bei den Motiven der Unternehmensneugründung wird zwischen Push- und Pull-Faktoren unterschieden. Bei Pull-Faktoren ist der Gründer nicht durch seine finanzielle Lage gezwungen neue Wege zu gehen, sondern will von sich aus in den freien Markt eintreten. Die Suche nach neuen Herausforderungen, der Wille zur Selbstständigkeit und der Wunsch seine Ideen, Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten sind Beispiele dafür. Die Pull-Hypothese sagt aus, dass besonders in Zeiten einer guten

²⁸ Vgl. ebd.

gesamtwirtschaftlichen Lage und geringen Arbeitslosenzahlen die Zahl der Unternehmensgründungen aufgrund der höheren Nachfrage steigt.²⁹

Ist der potenzielle Gründer hingegen unzufrieden mit seiner Arbeitssituation oder arbeitslos, wird er also fast aus dem Arbeitsmarkt hinausgedrängt, spricht man von Push-Faktoren. Die Push-Hypothese geht deshalb davon aus, dass besonders in Zeiten von hoher Arbeitslosigkeit die Unternehmensneugründungen zunehmen.³⁰

In einer Erhebung der Statistik Austria aus dem Jahr 2005³¹ gaben die befragten österreichischen Unternehmensgründer folgende Gründe für den Schritt in die Selbstständigkeit an:

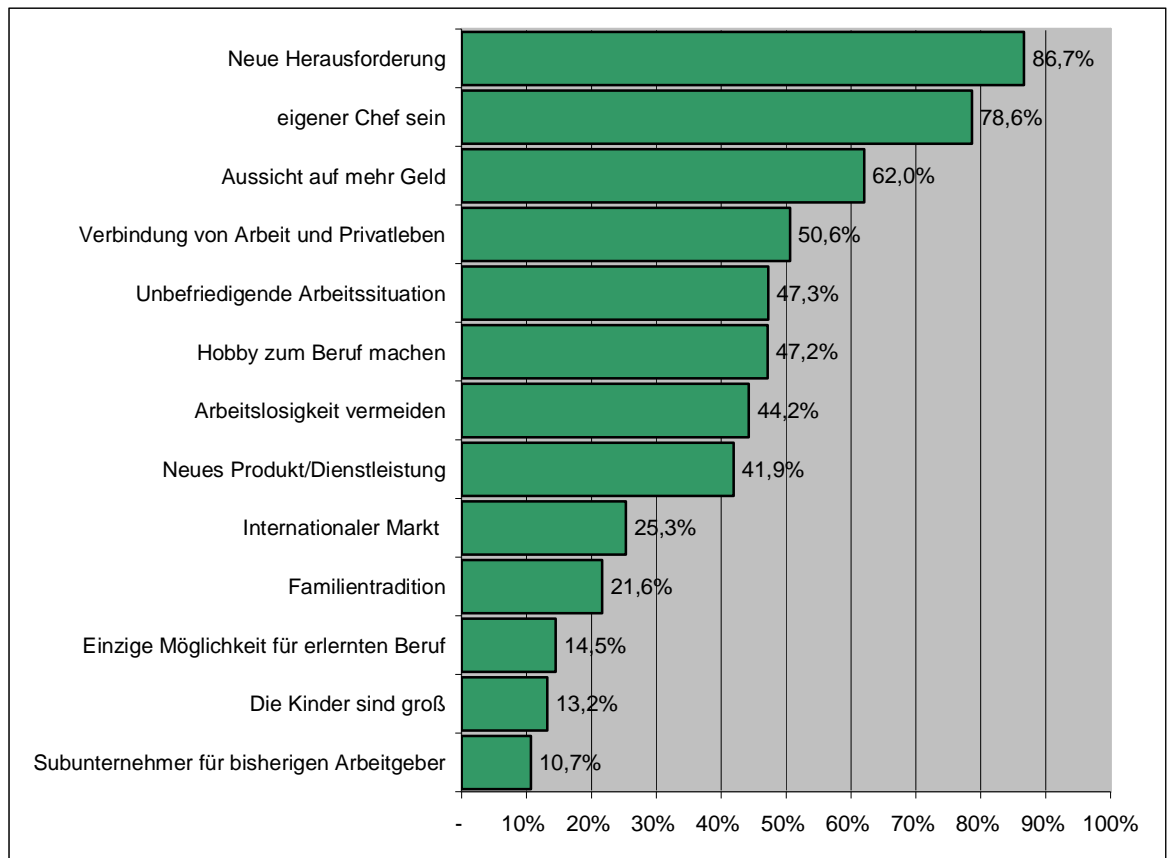


Abbildung 4: Motive der Unternehmensgründung³²

²⁹ Vgl. WANZENBÖCK (1998) S. 10.

³⁰ Vgl. WANZENBÖCK (1998) S. 10f.

³¹ Vgl. STATISTIK AUSTRIA, Die Motive der Unternehmensgründung im europäischen Vergleich.

³² Vgl. ebd.

Die in der Umfrage der Statistik Austria genannten Motivationsfaktoren³³ sind somit großteils den Pull-Faktoren zuzurechnen. Die Gründer suchen von sich aus die Möglichkeit selbstständig tätig zu sein um neuen Herausforderungen entgegen zu treten. Dennoch gaben immerhin über 44 % der Gründer an, dass ein Motiv für den Schritt in die Selbstständigkeit die Angst vor oder die bereits eingetretene Arbeitslosigkeit ist. Für fast 15 % ist es überhaupt die einzige Möglichkeit im erlernten Beruf tätig zu sein.³⁴

Nach dieser Erhebung von Statistik Austria sind die vermuteten neuen Herausforderungen, der Wunsch sein eigener Chef zu sein und die Aussicht auf mehr Geld die drei am häufigsten genannten Gründe für den Schritt in die Selbstständigkeit.

Diese Motivationsgründe trifft auch der befragte Unternehmensberater Christian Leitner sehr häufig an. Besonders die Aussicht auf mehr Freiraum und mehr Möglichkeiten motiviert die Unternehmensgründer. Ein von ihm beobachteter Trend zeichnet sich auch in Richtung Push-Faktoren ab. So gibt es seit einigen Jahren mehr Personen, die aufgrund ihrer unbefriedigenden Arbeitsplatzsituation in die Selbstständigkeit gehen. Zum Zeitpunkt der Gründung sind alle Jungunternehmer, unabhängig vom Motivationsgrund, von ihrem Vorhaben überzeugt und starten mit demselben Ehrgeiz und Einsatz. Seiner Meinung nach ist der einzige Unterschied, dass die „Zwangsbeglückten“ bei einer sich bietenden Gelegenheit eher wieder in die Unselbstständigkeit wechseln. Auch für Herrn Georg Peer war der vorrangige Beweggrund für eine Gründung der Wunsch nach mehr Entfaltungsmöglichkeiten.

3. Risikofaktoren der Unternehmensgründung

Risiko entsteht durch Unsicherheit. Jede Gründung ist individuell und neuartig und für jede Gründung gibt es Risiken, die stark von der jeweiligen Situation und Person abhängig sind. Dennoch gibt es bestimmte Risiken, die häufiger auftreten und als stärkere Belastung empfunden werden als andere.

³³ Vgl. STATISTIK AUSTRIA, Die Motive der Unternehmensgründung im europäischen Vergleich.

³⁴ Vgl. ebd.

FUEGLISTALLER/MÜLLER/VOLERY³⁵ fassen die Risiken eines Unternehmers grob zu vier Risikogruppen zusammen: die finanziellen Risiken, die Karriererisiken, die sozialen Risiken und die gesundheitlichen Risiken.

Die finanzielle Risiken entstehen durch den hohen Kapitaleinsatz, in den die Ersparnisse des Gründers fließen, sowie teilweise auch Fremdkapital. Der Schritt in die Selbstständigkeit ist auch ein Aufgeben der „sicheren“ Arbeitsstelle, eine Rückkehr ist häufig nicht mehr möglich. Soziale Risiken entstehen dadurch, dass der notwendige Arbeitsaufwand die Zeit für die Familie stark einschränkt. Diese Belastungen wirken sich sowohl psychisch als auch physisch auf einen Menschen aus, somit darf auch das gesundheitliche Risiko nicht unterschätzt werden.³⁶

MAISBERGER³⁷ fand bei einer Umfrage folgende Risikofaktoren als stärkste Bedrohung für ein Jungunternehmen heraus.

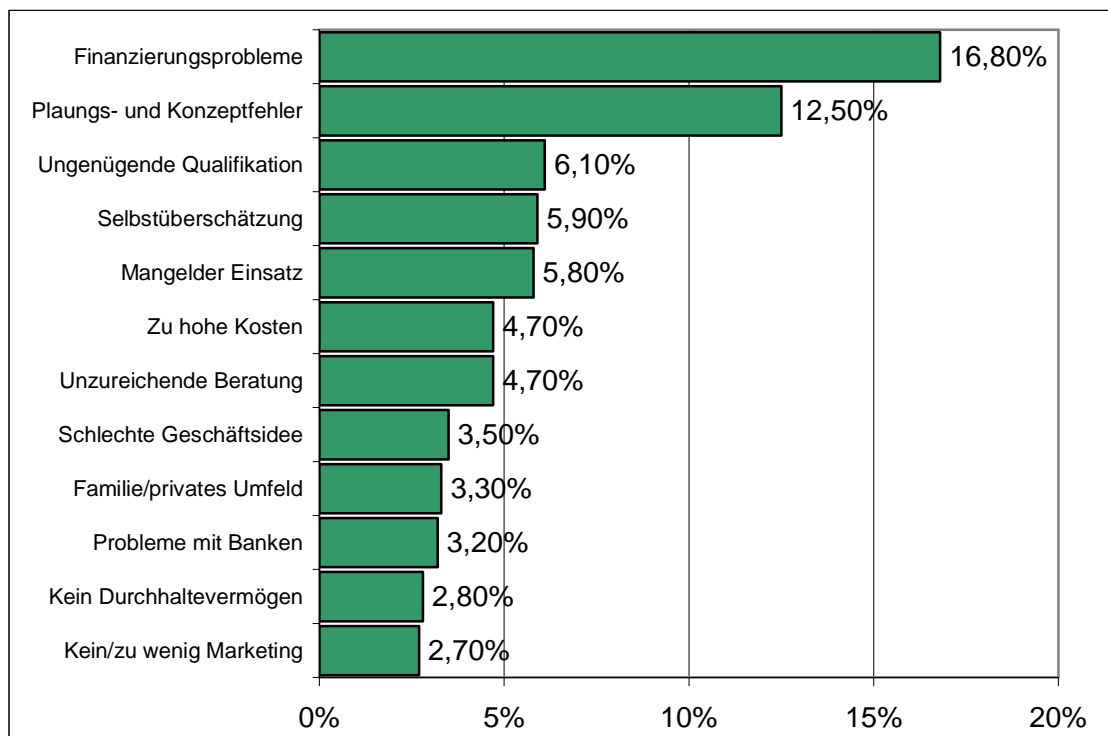


Abbildung 5: Hauptfaktoren für das Scheitern einer Unternehmensgründung³⁸

³⁵ Vgl. FUEGLISTALLER/MÜLLER/VOLERY (2008) S. 57.

³⁶ Vgl. FUEGLISTALLER/MÜLLER/VOLERY (2008) S. 58f.

³⁷ Vgl. MAISBERGER (1998) S. 18.

³⁸ Vgl. MAISBERGER (1998) S. 18.

In dieser Umfrage werden das finanzielle Problem und Fehler in der Konzeption und Planung als Risiken besonders oft genannt. Danach folgen Risiken, die auf die Person des Gründers zurückzuführen sind wie unzureichende Qualifikation, Selbstüberschätzung und mangelnder Einsatz.

Somit gibt es viele Ängste, denen ein Unternehmensgründer ausgesetzt ist. Vielen dieser Sorgen kann durch eine geeignete Beratung entgegengewirkt werden, wie später noch beschrieben wird. Aber einige Risiken bleiben immer bestehen.

In den nächsten Kapiteln werden die Risikofaktoren in verschiedene Bereiche untergliedert und näher beschrieben.

3.1. Persönliches Umfeld

3.1.1. Persönlichkeit

Der Gründer ist die zentrale Figur bei der Unternehmensgründung und somit auch der wichtigste Erfolgsfaktor. Deshalb ist die Persönlichkeit und Qualifikation des Unternehmers von enormer Bedeutung. Doch ist die Person nicht isoliert zu betrachten sondern auch im sozialen Beziehungsgefüge.³⁹

Schon lange beschäftigt sich die Forschung mit der Frage, welche Persönlichkeitsmerkmale den Selbstständigen zugeschrieben werden können. Dabei wird untersucht, welche Eigenschaften eines Menschen vorliegen müssen damit er den Schritt in eine berufliche Selbstständigkeit wagt, welche Merkmale eng mit einem Unternehmenserfolg zusammenhängen und ob diese Fähigkeiten naturgegeben sind oder erlernt werden können. Der eigentliche Gründungsprozess beginnt nicht mit den ersten Aktivitäten des Gründers sondern schon viel früher. Bereits in der Kindheit wird der Mensch durch seine Umwelt geprägt, entwickelt Grundeinstellungen und Werte. So wurde etwa in einer Umfrage bestätigt, dass Personen, deren Eltern bereits selbstständig tätig waren, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ein Unternehmen gründen als

³⁹ Vgl. KLANDT (1984) S. 11.

Personen, deren Eltern in einem Beschäftigungsverhältnis standen.⁴⁰ Hinzu kommen noch weitere Faktoren, die eine enorme Rolle dabei spielen, ob es zu einer Gründung kommt, wie folgende Grafik verdeutlicht.⁴¹

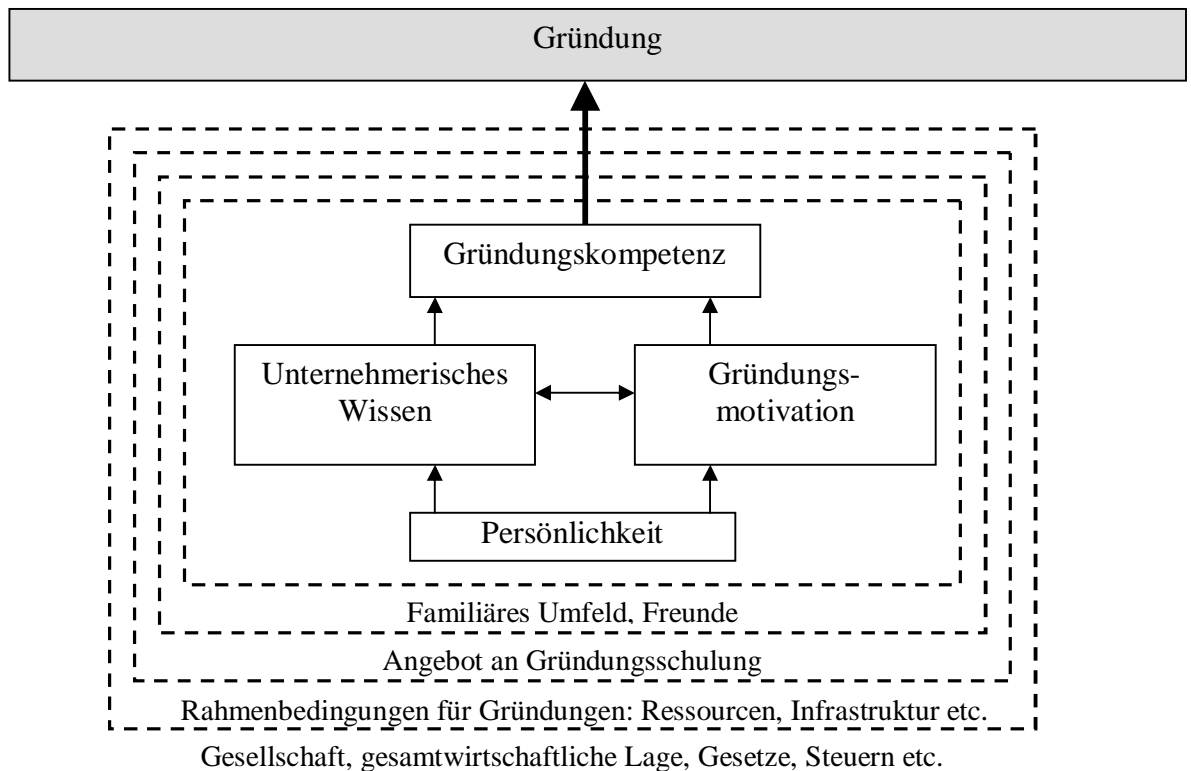


Abbildung 6: Modell der Gründungskompetenz⁴²

Persönlichkeit und persönliche Qualifikation

HÄUSSERMANN⁴³ betont zwar in seinen Ausführungen, dass es „den perfekten Gründer“ nicht gibt. Allerdings räumt er ein, dass es bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten gibt, die sich eher positiv auf eine Gründung und den Unternehmenserfolg auswirken.⁴⁴ Diese sind vom jeweiligen Unternehmenstyp, Branche und Umfeld abhängig. Dennoch können bestimmte Persönlichkeitsmerkmale als förderlich erachtet werden.

Eigenmotivation: Ein beruflich Selbstständiger zeichnet sich durch Handlungs- und Entscheidungsfreiheit im beruflichen Alltag aus. Somit ist der Gründer frei bei seiner

⁴⁰ Vgl. KLANDT/TRÖGER (2001) S. 67.

⁴¹ Vgl. KAILER/WEIß (2007) S. 18.

⁴² Vgl. KAILER/WEIß (2007) S. 167.

⁴³ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 131.

⁴⁴ Vgl. WERNER/KRANZUSCH/KAY (2005) S. 22.

Arbeitseinteilung und Zielsetzung. Bei fehlender Kontrollinstanz ist aber bei auftretenden Schwierigkeiten oder Rückschlägen die Fähigkeit zur Eigenmotivation oftmals die einzige Möglichkeit, nicht vom geplanten Vorhaben abzuweichen und aufzugeben.⁴⁵

Unabhängigkeitsstreben: Der Wunsch nach Autonomie und der damit zusammenhängende Wunsch nach Selbstverwirklichung ist eines der häufigsten Motive für den Schritt in die berufliche Selbstständigkeit.⁴⁶

Risikoneigung: Wie in den späteren Kapiteln noch ausführlicher behandelt wird, geht eine Unternehmensgründung an sich schon mit sehr vielen Risiken einher. Im Unternehmeralltag sind täglich viele Entscheidungen oftmals unter Unsicherheit zu treffen. Hat der Unternehmer hier eine allzu große Risikoaversion werden risikoreichere Geschäfte mit hohen Erfolgsaussichten ausgeschlagen.⁴⁷ Ein erfolgreicher Unternehmer zeichnet sich aber nicht dadurch aus, besonders risikoreiche Entscheidungen zu treffen, sondern immer Risiko und Erfolgsaussichten abzuwägen.⁴⁸

Machbarkeitsdenken: Der Unternehmer zeichnet sich dadurch aus, dass er einen Erfolg nicht von äußeren Einflüssen abhängig sieht, sondern rein seinen eigenen Einsatz dafür verantwortlich macht.⁴⁹

Soziale Fähigkeiten: Die unternehmerische Tätigkeit geht mit zahlreichen sozialen Beziehungen einher, sei es im Beschaffungs- oder Absatzbereich oder auch im eigenen Unternehmen der Umgang mit den Mitarbeitern. So ist es sicherlich günstig für den Geschäftserfolg, wenn der Unternehmer eine extrovertierte Persönlichkeit aufweist und auf unterschiedliche Persönlichkeiten des Unternehmensumfeldes eingehen kann. So haben ausgeprägte soziale Fähigkeiten eine positive Auswirkung auf einen Netzwerkaufbau, dem besonders in der Start-Up-Phase enorme Bedeutung zukommt. Der richtige Umgang mit den Mitarbeitern wirkt sich stark auf deren Arbeitswillen aus. Gute Beziehungen zu den Kunden, Lieferanten und Behörden können für ein junges

⁴⁵ Vgl. KÜSELL (2006) S. 25.

⁴⁶ Vgl. LANG-VON WINS (2004) S. 31.

⁴⁷ Vgl. KÜSELL (2006) S. 25.

⁴⁸ Vgl. HERING/VINCENTI (2005) S. 127.

⁴⁹ Vgl. KLANDT/TRÖGER (2001) S. 65.

Unternehmen lebenswichtig sein und dem Unternehmer viele Schwierigkeiten ersparen.⁵⁰

In den letzten Jahren gab es viele Untersuchungen, die eine Korrelation zwischen bestimmten Persönlichkeitseigenschaften und Unternehmenserfolg messen wollten. Viele dieser Untersuchungen nennen noch weitere Eigenschaften wie Entschlussfreudigkeit, Kreativität, Durchsetzungsfähigkeit, Zielorientierung, Standhaftigkeit und noch viele mehr.⁵¹ Eine abschließende Aufzählung ist kaum möglich.

Nicht alle Gründer können grundsätzlich über all diese Persönlichkeitsmerkmale verfügen. Doch der Mensch wächst auch an seinen Aufgaben und so können viele dieser Eigenschaften auch mit der Zeit angeeignet werden.

Die empirische Forschung zu diesem Thema ist sehr ungenau. So kann nicht definitiv eingegrenzt werden, welche Persönlichkeitsmerkmale sich wie stark auf einen Unternehmenserfolg auswirken.

Der interviewte Unternehmensberater Herr Leitner sieht folgende Persönlichkeitsmerkmale als Voraussetzung für einen Unternehmer: Genauigkeit, Verlässlichkeit und ein Interesse für den Markt. Er ist davon überzeugt, innerhalb der ersten Gespräche zu erkennen, ob sich eine Person durch ihre Eigenschaften für eine Unternehmensgründung eignet oder nicht.

Herr Peer ließ erkennen, dass bei ihm vor allem die Bereiche soziale Fähigkeiten und Unabhängigkeitsstreben stark ausgeprägt sind. Dafür sind Machbarkeitsdenken und Zielorientierung weniger stark vorhanden. Vor allem seine sozialen Fähigkeiten schätze er als enorm hilfreich ein.

⁵⁰ Vgl. HERING/VINCENTI (2005) S. 131.

⁵¹ Vgl. etw. WERNER/KRANZUSCH/KAY (2005) S. 22f sowie WANZENBÖCK (1998) S. 16 sowie COLLREPP (2004) S. 6.

3.1.2. Alter

Die folgende Abbildung der Wirtschaftskammer Österreich aus dem Jahr 2009⁵² zeigt die Anzahl der Gründer nach ihrem Alter. Zum Vergleich wird auch die Anzahl der Erwerbstätigen nach Altersgruppen aufgelistet.

Alter	Gründer	Anteil an Gründern gesamt	Erwerbs- tätige	Anteil an Erwerbs- tätigen gesamt
unter 20	338	1,42%	191.100	5,37%
20 bis 30	5.983	25,06%	349.300	9,82%
30 bis 40	7.733	32,39%	1.022.050	28,74%
40 bis 50	6.770	28,36%	1.093.150	30,74%
50 bis 60	2.387	10,00%	806.800	22,69%
über 60	663	2,78%	93.600	2,63%
	23.874		3.556.000	

Tabelle 4: Unternehmensneugründungen von Einzelunternehmen nach Altersgruppen⁵³

Die Abbildung zeigt ganz deutlich, dass die Mehrzahl der Gründer in den Altersbereich von 20 bis 50 fällt. Dies muss aber auch der Tatsache zugerechnet werden, dass in diesen Bereich auch der Hauptteil der erwerbstätigen Personen liegt.

Da sich eine Gründungsphase oft über Jahre hin erstrecken kann, die notwendige Branchenerfahrung erst aufgebaut und das Startkapital angespart werden muss und auch eine Idee oft aus einer langjährigen beruflichen Tätigkeit entspringt, ist es kaum verwunderlich, dass der Großteil der Gründer über 30 Jahre alt ist. Dennoch sind immerhin etwa 26% der Gründer unter 30 Jahre. Besonders hoch ist die Anzahl der unter 30-jährigen im Bereich des Bauwesens.⁵⁴

⁵² Vgl. Wirtschaftskammer Österreich. Unternehmensneugründungen nach Altersgruppen.

⁵³ Vgl. ebd.

⁵⁴ Vgl. ebd.

KLANDT⁵⁵ fand keine Relation zwischen Erfolg und Alter heraus. Folglich kann es auch nicht als Risikofaktor eingestuft werden, ob schon in frühen Jahren oder in vorgeschrittenem Alter ein Unternehmen gegründet wird.

Dies deckt sich mit den Erfahrungen des befragten Unternehmensberaters Herrn Leitner, dessen Klienten größtenteils in einem Bereich von etwa 35 bis 40 Jahren liegen. Auch Herr Georg Peer hatte zum Zeitpunkt seiner Gründung ein Alter von 31 Jahren.

3.1.3. Geschlecht

Im Branchendurchschnitt sind etwa 70% der Gründer Männer. Vor allem im Bauwesen dominiert der Anteil an männlichen Gründern. Stärker vertreten ist der Anteil an weiblichen Gründerinnen in Dienstleistungsbranchen, wie etwa in der Gastronomie, der Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung und sonstigen unternehmensbezogenen Dienstleistungen. Hier erreichen die Frauen einen Anteil von über 40%.⁵⁶ Die Anzahl der weiblichen Unternehmerinnen ist anwachsend. Tendenziell sind die Unternehmen von Frauen kleiner als die der Männer und werden häufig als Nebenerwerb geführt.⁵⁷

Dieser geringere Frauenanteil hat vielerlei Ursachen. Zum einen wird in der Gesellschaft noch immer der Frau die Obsorge für die Kinder und der Familie zugeschrieben und diese fügen sich in diese Rolle. Frauen setzen auch selber ihre Prioritäten stärker in der Familie als in der beruflichen Selbstverwirklichung.

Diese Einschätzung teilt auch Herr Christian Leitner, der in seiner Tätigkeit als Unternehmensberater überwiegend männliche Kunden betreut. In speziellen Bereichen wie etwa dem Gesundheitswesen, verzeichnet er aber auch einen hohen Frauenanteil.

⁵⁵ Vgl. KLANDT (1984) S. 353.

⁵⁶ Vgl. STATISTIK AUSTRIA. Unternehmensneugründungen nach Geschlecht des Unternehmers.

⁵⁷ Vgl. KMU-FORSCHUNG AUSTRIA. Unternehmerinnen in Österreich.

3.1.4. Fachliche Qualifikation und Praxiserfahrung

Das Besitzen bestimmter Eigenschaften alleine reicht für eine erfolgreiche Gründung natürlich nicht aus. Dazu ist weiters das Vorhandensein bestimmter Fertigkeiten durch eine entsprechende Ausbildung und die Erfahrung nötig.⁵⁸

Jede Unternehmensgründung und somit eine Teilnahme am Markt setzt ein gewisses Know-How voraus. Der Gründer benötigt nicht nur das beruflich-fachliche Können sondern muss auch eine Marktchance erkennen, um sein fachliches Vermögen gewinnbringend einsetzen zu können.⁵⁹

Bereits in der Planungsphase erweist sich eine Praxis- und Branchenerfahrung als sehr wichtig, da nötige Daten für die Planung leichter beschafft werden können und eine Einschätzung der Möglichkeiten realistischer erfolgt.⁶⁰ Nach einer Studie von MAISBERGER⁶¹ besitzen etwa 82,1% der Gründer eine Berufserfahrung von mindestens sechs Monaten in der Branche des neu gegründeten Unternehmens.

Eine Erhebung der Statistik Austria⁶² zeigt, dass nur etwa 5,7% der Gründer Pflichtschulabsolventen sind und immerhin 35,6% eine Meisterprüfung oder den Abschluss einer Universität oder Fachhochschule haben. Etwa 80% der Unternehmensneugründer haben bereits vor der Gründung Branchenerfahrung gesammelt.⁶³

⁵⁸ Vgl. JACOBSEN (2006) S. 68.

⁵⁹ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 108.

⁶⁰ Vgl. KAILER/WEIß (2007) S. 24.

⁶¹ Vgl. MAISBERGER (1998) S. 18.

⁶² Vgl. STATISTIK AUSTRIA, Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen, S. 23f.

⁶³ Vgl. STATISTIK AUSTRIA, Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen, S. 24.

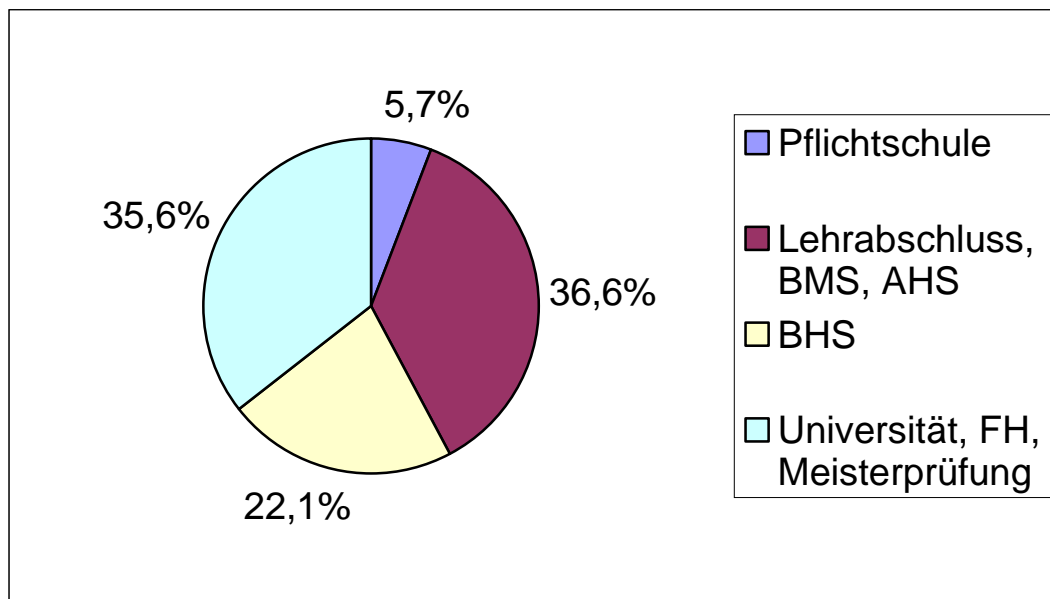


Abbildung 7: Ausbildung der Gründer⁶⁴

Auch der Unternehmensberater Herr Christian Leitner schätzt die allgemeine Branchenerfahrung der Gründer als sehr hoch ein. Aus seiner persönlichen Erfahrung empfiehlt er eine Tätigkeit von mindestens zwei Jahren in diesem Bereich. Dies ist auch fast bei allen Gründern der Fall.

Auch der befragte Unternehmensgründer Herr Peer empfiehlt eine lange Branchenerfahrung. Dadurch können Situationen besser erfasst, die Konkurrenten genauer bestimmt und die Zielgruppe exakter definiert und eingeschätzt werden. Besonders in der Planungsphase können somit viele Fehleinschätzungen vermieden werden und das Risikopotenzial von vornherein verringert werden. Er war selber lange in seinem Bereich tätig, hat verschiedenste Fachweiterbildungen absolviert und war auch in leitender Position tätig und schätzt diese Erfahrung als notwendig und hilfreich ein.

⁶⁴ Vgl. STATISTIK AUSTRIA, Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen, S. 23f.

3.1.5. Unternehmerische Qualifikation

Ein weiteres Problem vieler Unternehmensgründer ist, dass sie in ihrem Bereich großes Know-How besitzen, aber dieses nicht kaufmännisch umsetzen können. Bereits in der Gründungsphase muss eine funktionierende Organisation aufgebaut, der Markt eingeschätzt, Planungen erstellt und Beschaffung und Vertrieb geregelt werden. Zu all diesen Punkten ist ein unternehmerisches Verständnis notwendig. Fehlt dieses Wissen kann es durch externe Berater zugekauft werden. Verschiedene Organisationen bieten hier außerdem kostenlose Beratung in der Start-Up-Phase an.

Selbst mit einem Berater an der Seite sollte ein Unternehmer über gewisse notwendige Grundkenntnisse der Unternehmensführung verfügen, etwa in Bereichen wie Entscheidungsfindung, Verhandlungstechniken, Marketing, Finanzierung, Rechnungswesen etc. Viele Unternehmensgründer sind auf ihr Produkt, ihre Idee fixiert und vergessen die Unerlässlichkeit eines funktionierenden Geschäftsmodells.

Nach Meinung von Herrn Leitner muss ein Unternehmer für einen Erfolg nicht notwendigerweise über umfassende betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen. Es ist aber notwendig, dass er alle benötigten Informationen und Kenntnisse, über die er nicht selber verfügt, von außen bezieht. Nur ein gewisses Grundverständnis ist nötig. So ist es etwa ausreichend, wenn ein Berater ihm alle Daten und Zahlen so aufgliedert und erklärt, dass er sie versteht. Herr Leitner kennt auch viele Fälle, in denen etwa der Lebenspartner über mehr Kenntnisse im betriebswirtschaftlichen Bereich verfügt und hier den Unternehmer unterstützt. Außerdem gelangte Herr Leitner zu der Überzeugung, dass der Unternehmer an seinen Aufgaben wächst und auch sein Interesse an Zahlen größer wird. Fortbildungen werden aber nur selten zu betriebswirtschaftlichen Themen besucht, sondern fast ausschließlich im fachlichen Bereich.

Herr Peer verfügte durch seine kaufmännische Lehre, der Unternehmerprüfung und der betriebswirtschaftlichen Ausbildung im Zuge des Studiums des Pflegemanagements grundsätzlich über ein allgemeines betriebswirtschaftliches Verständnis. Er war auch in der Lage, erste Kalkulationen durchzuführen. Für steuerliche und rechtliche Belange nahm er die Hilfe eines Steuerberaters in Anspruch.

3.1.6. Soziales Umfeld

Die Unternehmensgründung geht einher mit einer starken Veränderung der Lebensweise des Existenzgründers. Er muss mit längeren Arbeitszeiten, viel Stress und einer hohen emotionalen Belastung rechnen.⁶⁵ Die fehlende Trennung zwischen Arbeit und Freizeit führt zu einer ständigen Anspannung und zu wenigen psychischen Ruhepausen.⁶⁶

Eine erfolgsentscheidende Rolle spielt somit die Unterstützung durch den Lebenspartner, die Familie und das soziale Netzwerk des Gründers.⁶⁷ Diese Unterstützung kann in Form von Beratung oder durch konkrete Hilfestellungen erfolgen.

Die bedeutsamste Bezugsperson ist in den meisten Fällen der Lebenspartner. Er wird schon in den Entscheidungsprozess über den Schritt in die unternehmerische Selbstständigkeit eingebunden.⁶⁸ Ihm kommen auch die vielschichtigsten Aufgaben bei der Unterstützung zu. So ist er einerseits in den meisten Fällen die größte emotionale Stütze, stellt seine Arbeitskraft zur Verfügung, entweder für kleinere Tätigkeiten oder bis hin zum vollwertigen Mitarbeiter und er übernimmt oft auch sämtliche Aufgaben im familiären Bereich. Gerät diese Beziehung in eine Krise, überträgt sich dieses Spannungsfeld fast sicher auch auf den unternehmerischen Bereich. Natürlich hat auch umgekehrt der notwendige hohe zeitliche Aufwand und die finanzielle Unsicherheit des Unternehmens Auswirkungen auf das Privatleben.⁶⁹

Wie schon erwähnt, spielt bereits in der Kindheit das Erleben der Selbstständigkeit der Eltern eine Rolle im Bezug auf eine mögliche Unternehmensgründung.⁷⁰ Weiters werden erfolgreiche Eltern eine Gründung eher befürworten und somit auch ihre Unterstützung geben.

⁶⁵ Vgl. LANG-VON WINS (2004) S. 16.

⁶⁶ Vgl. KÜSELL (2006) S. 25.

⁶⁷ Vgl. LANG-VON WINS (2004) S. 88.

⁶⁸ Vgl. KLANDT/TRÖGER (2001) S. 67.

⁶⁹ Vgl. LANG-VON WINS (2004) S. 92.

⁷⁰ Vgl. KLANDT/TRÖGER (2001) S. 67.

Christian Leitner sieht besonders die emotionale Hilfe als wichtigsten Beitrag der Familie zur Unternehmensgründung. Durch die Bestärkungen der Familie erhält der Gründer den nötigen Rückhalt. Weiters ist die aktive Mitarbeit sehr hilfreich. Kritisch hingegen ist die finanzielle Hilfe zu sehen. Sie wird nur empfohlen, wenn die Familie über genügend finanzielle Ressourcen verfügt und auch einen Verlust des investierten Kapitals verschmerzen könnte.

Die Familie von Georg Peer stand der Unternehmensgründung eher neutral gegenüber. Er erfuhr dadurch wenig Unterstützung und es kam rasch zu Konflikten. Die Zeit, die Herr Peer mit der Familie verbrachte wurde immer weniger, was auch einer der Gründe für ein Scheitern der Beziehung war.

3.1.7. Gesundheit

Lange Arbeitszeiten, der häufige Umgang mit unbekannten Situationen, das ständige Leben in Unsicherheit, vor allem in finanzieller Hinsicht, der Mangel an Freizeit und Erholung führen zu einer ständigen Anspannung und Stress. Somit sollte als Voraussetzung für eine Gründung eine psychische und physische Gesundheit vorliegen sowie eine gewisse Stressresistenz.⁷¹

Wird die körperliche und geistige Belastung zu hoch sind psychosomatische Krankheiten die Folge.⁷²

Christian Leitner kennt diese Belastungen und findet sie auch immer wieder vor. Bei vielen kommt der Stress als negative Belastung aber erst in nach der Gründungsphase zum Vorschein. Er rät, psychologische Hilfe in Anspruch zu nehmen, um den richtigen Umgang mit Stress zu lernen.

⁷¹ Vgl. LANG-VON WINS (2004) S. 91.

⁷² Vgl. LANG-VON WINS (2004) S. 92.

3.2. Geschäftsidee und Strategie

3.2.1. Ideenfindung

Kernpunkt und oftmals der Auslöser für eine Unternehmensneugründung ist die Geschäftsidee, die dem Gründer eine erfolgreiche Zukunft als Selbstständiger sichern soll. Um später Kunden anziehen bzw. vom Konkurrenten abwerben zu können muss das Produkt oder die Leistung einen unerfüllten Bedarf decken oder einen erfüllten Bedarf besser befriedigen. Dies kann etwa durch einen Zusatznutzen, höhere Qualität oder der subjektiv besseren Empfindung erreicht werden. Nach KÜSELL⁷³ kann der vorhandene Bedarf drei verschiedene Ursachen haben:

- Regionale Unterversorgung in einem Bereich, beispielsweise bei Fleischhauern, Frisören, Trafiken, Ärzten usw.
- Marktlücken durch fehlende Anbieter in einem Bereich, etwa private Weltraumflüge.
- Verbesserungsmöglichkeiten im Produkt oder der Leistung z. B. sind Produktionsmaschinen für diverse Güter schwer bedienbar und ineffektiv und bieten Gestaltungsspielraum für innovative Jungunternehmen.⁷⁴

Die Anregungen für eine Gründungsidee kann aus vielerlei Bereichen kommen. So kann der Gründer eine Unterversorgung als Konsument erfahren habe oder erhielt einen Hinweis aus seinem persönlichen Umfeld. Auch vielerlei andere Möglichkeiten sind denkbar, wie Zeitungsberichte, Internetplattformen, eine besseres Angebot in einer anderen Region, berufliche Erfahrung etc. Viele Gründer haben zuerst eine Idee und beschließen danach, sich mit diesem Modell selbstständig zu machen. Ist der Wunsch nach Selbstständigkeit der Auslöser für unternehmerische Aktivität muss zunächst eine Idee generiert werden.

Ein wesentlicher Punkt bei der Ideenfindung ist es, sich mit seinem Produkt oder seiner Leistung von der Konkurrenz eindeutig zu unterscheiden. Ist der Output des

⁷³ Vgl. KÜSELL (2006) S. 36.

⁷⁴ Vgl. KÜSELL (2006) S. 36.

Unternehmens mit anderen vergleichbar, sollte das Geschäftskonzept als Differenzierungsmerkmal dienen. Möglichkeiten hierfür wären ein anderer Distributionskanal, der Fokus auf eine andere Zielgruppe, neue Methoden der Kundengewinnung, andere Beschaffungskanäle, neue Sortimentszusammenstellung etc.⁷⁵

Die Gründungsidee kann dem Gründer spontan einfallen, durch Kreativitätstechniken generiert oder durch systematische Marktforschung gewonnen werden. Bei den Kreativitätstechniken wird versucht, den Einfallsreichtum des Gründers strukturiert zu nutzen um neue Ideen, Ansätze und Methoden zu erhalten. Hierzu zählt das Brainstorming, Brainwriting, Checklisten, morphologischer Kasten usw.⁷⁶ Die systematisch-analytischen Methoden versuchen, bereits vorhandene Ideen zu nutzen. Dies kann geschehen durch Beobachtung, Ideensammlung aus Fachjournalen, Internetrecherche, Branchenverzeichnisse, Expertenbefragung etc. Besonders im eigenen beruflichen Umfeld können viele Ideen gewonnen werden, da hier der Einblick vorhanden und eine langfristige Beobachtung möglich ist.⁷⁷

Eine wichtige Voraussetzung ist die Realisierbarkeit der Idee.⁷⁸ Deswegen sollen die generierten Ideen einer Machbarkeitsprüfung unterzogen werden. In einem ersten Schritt werden grob und ohne großen Zeitaufwand die aussichtsreichsten Ideen herausgefiltert. Dies geschieht meist durch die persönliche, subjektive Einschätzung des Gründers.⁷⁹ Im zweiten Schritt werden Bewertungsmethoden angewandt. Der Gründer vergleicht die Ideen anhand von gewählten, plausiblen Kriterien untereinander. In einem weiteren Schritt können auch Kennzahlen für einen Vergleich herangezogen werden. Je weiter die Selektion fortschreitet desto höher wird der Informationsbedarf.⁸⁰

Da die Gründungsidee den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichern muss und nicht rasch geändert werden kann ist es unerlässlich, auch die zukünftigen möglichen Entwicklungen in den Ideenfindungsprozess mit ein zu beziehen. So können sich verschiedene Faktoren wie etwa das Verhalten und die Einstellungen der potenziellen

⁷⁵ Vgl. KLANDT (1999) S. 61.

⁷⁶ Vgl. KLANDT (1999) S. 63ff.

⁷⁷ Vgl. KLANDT (1999) S. 69f.

⁷⁸ Vgl. CARSTENSEN (2004) S. 22.

⁷⁹ Vgl. KLANDT (1999) S. 75.

⁸⁰ Vgl. KLANDT (1999) S. 74ff.

Kunden, die demografische Struktur, die technischen Entwicklungen, Mode, Konkurrenzverhalten etc. stark ändern. Hier empfiehlt es sich verschiedene Zukunftsszenarien darzustellen und einen schlimmsten, einen besten und einen wahrscheinlichen Fall anzunehmen.⁸¹

Damit es von einer reinen Idee zu einer möglichen Gründung kommen kann müssen viele Kriterien erfüllt werden. Einerseits muss die Idee wirtschaftliches Potential haben und somit einen langfristigen Unternehmenserfolg ermöglichen. Andererseits muss die Idee auch zu den Einstellungen, persönlichen Zielen, dem Wissen und der Erfahrung der Gründerperson passen. So genügt es nicht, gute Einfälle zu haben, wenn jegliches Know-How auf diesem Gebiet fehlt.⁸²

Erst wenn die Grundidee überzeugend, möglich und aussichtsreich ist, sollten weitere Schritte wie Marketing, Logistik, Standort, Organisationsform etc. entschieden werden.⁸³

Auch Christian Leitner sieht die Ideenfindung als ersten Schritt bei einem Gründungsvorhaben. Seine Beratung ist folgendermaßen aufgebaut: Ideen finden und konkretisieren, die finanzielle Machbarkeit und Attraktivität errechnen, die Finanzierung klären, die Gründung fördern.

Georg Peer wurde in seiner langjährigen beruflichen Tätigkeit immer stärker auf die unerfüllten Bedürfnisse von Personen in Hauspflegebereich aufmerksam und hat dadurch seine Geschäftsidee entwickelt. Bevor er seine Idee in die Tat umsetzte, hat er genau recherchiert, welche Nachfrage auf dem Markt herrscht und ob dies für ein Unternehmen ausreichend ist.

3.2.2. Strategieentwicklung

Über die gewählte Geschäftsidee entwickelt sich die Strategie. Unter Strategie wird die langfristige Ausrichtung des Unternehmens verstanden. Erst wenn der Gründer selbst von der Realisierbarkeit seiner Strategie überzeugt ist, kann er auch sein Umfeld von

⁸¹ Vgl. CARSTENSEN (2004) S. 24.

⁸² Vgl. KAILER/WEIß (2007) S. 34.

⁸³ Vgl. WIED (2007) S. 43.

der Idee überzeugen und begeistern.⁸⁴ Dazu reicht die Idee im Kopf des Gründers alleine nicht aus. Durch das Niederschreiben der Strategie kann der Gründer seine Vorstellungen und Ideen bündeln und sie so klar und verständlich zusammenfassen. Dies hilft ihm die Vision zu verinnerlichen und nicht aus den Augen zu verlieren. Viele Unternehmer, die dies verabsäumen, verlieren sich in kleinen unwichtigen Tätigkeiten ohne das große Ganze im Hinterkopf zu behalten.⁸⁵

Mit dieser Tatsache wird auch Christian Leitner immer wieder konfrontiert. Nur sehr selten haben Personen, die seine Unterstützung bei einer Unternehmensgründung in Anspruch nehmen wollen, Aufzeichnungen von ihrem Vorhaben oder bereits gesammelte Informationen schriftlich zusammengefasst.

Anders war dies bei Georg Peer. Er hatte für sein Vorhaben genaue Pläne niedergeschrieben und grafische Darstellungen angelegt.

3.2.3. Teilplanung

Die Strategie eines Unternehmens wird in einzelne Planungen unterteilt. Diese bilden die kurzfristige Vorgehensweisen des Betriebs. Langfristige Ziele können in kurzfristige Teilziele unterteilt werden, die leichter durchführbar und kontrollierbar sind. Die sorgfältige Planung wird in Ruhe vorbereitet. Während der laufenden Geschäftstätigkeit behält der Gründer dadurch den Überblick und verliert sich nicht in unwichtigen Aufgaben.⁸⁶

Für Neugründer können folgende fünf Teilpläne eine Rolle spielen:

1. Planung der Ideenfindung und erste Marktuntersuchungen.
2. Planung der Ideenumsetzung
3. Zeitplan für die konkrete Umsetzung
4. Mittelfristige Entwicklungsplanung. Darunter fallen auch die Erarbeitung verschiedener Szenarien sowie eine finanzielle Planung inkl. des Break-Even-Points. Ziel hierbei ist es realistisch zu bleiben. Die Kosten werden immer mehr

⁸⁴ Vgl. WIED (2007) S. 26.

⁸⁵ Vgl. WIED (2007) S. 44f.

⁸⁶ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 125.

und ohne ausreichende Planung verlieren manche Gründer das Augenmaß oder verabsäumen wichtige Weiterentwicklungen.

5. Planung von Alternativen. Hierunter sollte auch die Planung des schlimmsten Falles, also des Scheiterns, fallen.

Aus diesen fünf Punkten kann sich der Business-Plan ableiten.⁸⁷

Bei der Gründung im High-Tech-Bereich ergeben sich ganz spezielle Risikofaktoren. So ist hier ein vorhandener Patentschutz von besonderer Bedeutung, da Konkurrenten ansonsten die Idee schnell imitieren könnten. Weiters besteht die Gefahr, dass ein anderes Unternehmen ein sehr ähnliches Produkt entwickelt, das das eigene Produkt auf dem Markt ersetzt ohne das Patentrecht zu verletzen. Die Branche selber ist sehr schnelllebig. So können Produkte schnell veralten und das Unternehmen benötigt eine ständige Weiter- und Neuentwicklung der Produkte.⁸⁸

CARSTENSEN⁸⁹ betont, dass Gründer im Bereich der Ideenfindung vor allem folgende Fehler machen: Auf der einen Seite sind viele Existenzgründer von einer einmal gewählten Geschäftsidee zu überzeugt und lassen keine Kritik von außen mehr zu. Das Vorhaben wird um jeden Preis umgesetzt. Auf der anderen Seite gehen viele auch ohne volle Überzeugung an das „Projekt Unternehmensgründung“ heran. Doch steht schon der Unternehmer nicht voll hinter seinem Vorhaben kann er auch seine Umwelt nicht von seiner Idee überzeugen und wird seine Ziele nicht ernsthaft genug verfolgen.

Ein weiteres beobachtetes Phänomen ist, dass die Annahmen und Vorstellungen des Gründers nicht der Realität entsprechen. Die Ideen entstanden aus einem Wunschenken heraus oder aus mangelnder Erfahrung und Information. Viele Gründer überschätzen auch ihre eigenen Fähigkeiten und sind nicht in der Lage, die mit der Unternehmensgründung verbundenen Aufgaben zu bewältigen.⁹⁰

In der sogenannten „Münchner Studie“ wurden die Erfolgsaussichten neuer Betriebe empirisch untersucht. Dazu wurden über 1.800 Gründer in ganz Oberbayern befragt.⁹¹

⁸⁷ Vgl. HÄUSSERMANN (1998), S. 130.

⁸⁸ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 119.

⁸⁹ Vgl. CARSTENSEN (2004) S. 24f.

⁹⁰ Vgl. CARSTENSEN (2004) S. 24.

⁹¹ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 67.

In dieser Studie wurde unter anderem empirisch festgestellt, dass zahlreiche Gründer wenig vorbereitet ihr Vorhaben in die Tat umsetzen.⁹² Wie folgende Abbildung verdeutlicht hat etwa ein Drittel der Gründer noch keine Informationen über die selbstständige Tätigkeit gesammelt und noch keine Beobachtung des Marktes durchgeführt.

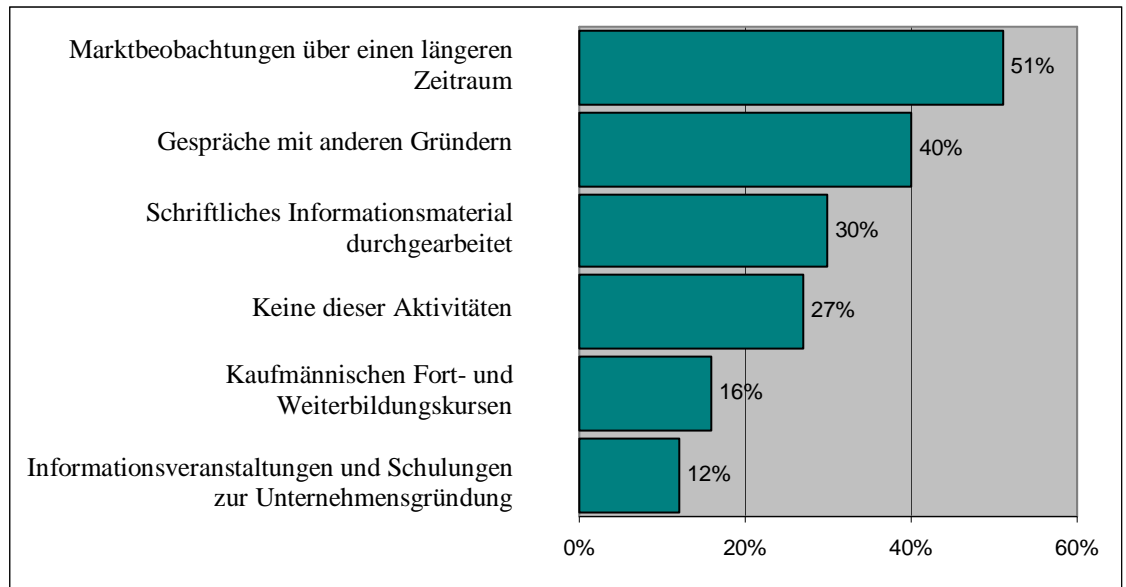


Abbildung 8: Vorbereitungs- und Planungsarbeiten der Gründer⁹³

Die am häufigsten genannten Vorbereitungsarbeiten sind eine längere Marktbeobachtung, Gespräche mit anderen Gründern und die Recherche durch schriftliches Informationsmaterial. Mehr als 60% der Gründer widmen der wichtigen Planungsphase weniger als drei Monate. Nur etwa 15% der angehenden Unternehmer haben einen Planungszeitraum von mehr als sechs Monaten.⁹⁴

⁹² Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 162.

⁹³ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 163.

⁹⁴ Vgl. ebd.

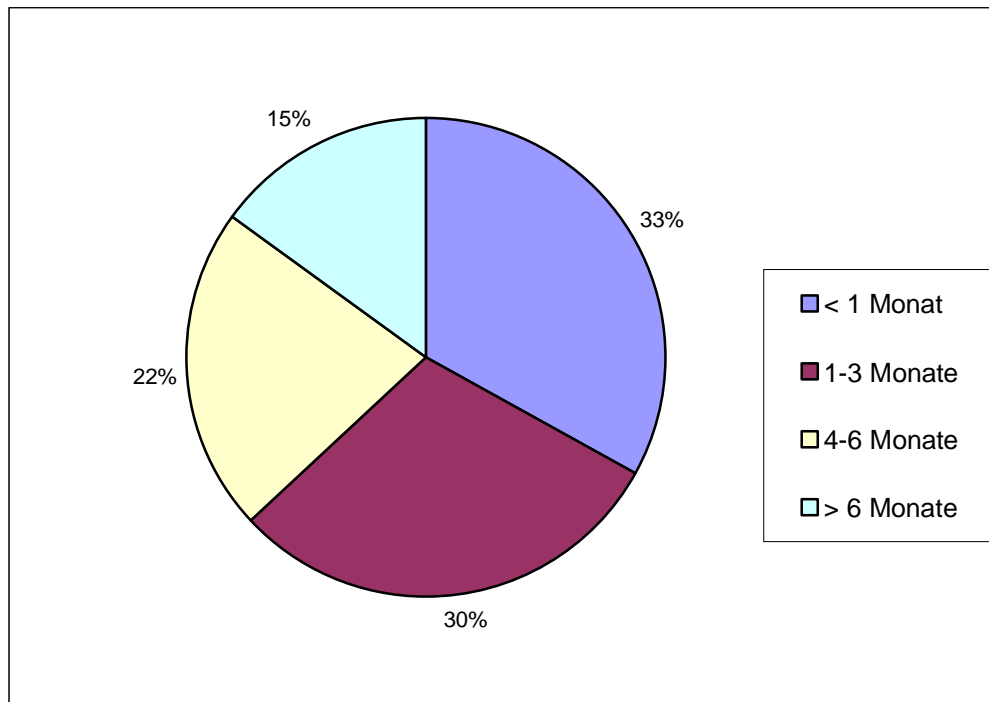


Abbildung 9: Planungszeitraum⁹⁵

Nach der Münchner Studie verfügt nur etwa 18% der Gründer über eine schriftliche Planung. 82% haben ihre Ideen und Planungen nicht zu Papier gebracht.⁹⁶

Dabei hängt die Überlebenswahrscheinlichkeit deutlich von der Planung und Vorbereitung ab. Diejenigen Gründer, die mehr Zeit und Aufwand in die Vorbereitungsphase stecken und diese intensiver betreiben, haben auch eine höhere Überlebenschance.⁹⁷

Über diese Vorgehensweise vieler Gründer beklagt sich auch Herr Christian Leitner. Viele seiner Kunden wollen kurz nach ihrem ersten Beratungsgespräch bereits mit dem Unternehmen starten. Die Idee einer Unternehmensgründung wird meist über einen längeren Zeitraum abgewogen und bewertet. Aber ist die Person erst einmal entschlossen selbstständig zu werden sollte es möglichst schnell gehen.

So scheint hier der befragte Gründer Georg Peer eine Ausnahme darzustellen. Er hat im Vorfeld seiner Gründung viele Seminare besucht etwa zum Thema Business-Plan, hat Berater aufgesucht und sich bei einem Freund mit langjähriger Erfahrung als

⁹⁵ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 163.

⁹⁶ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 164.

⁹⁷ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 165.

Selbstständiger Ratschläge geholt. Weiters hat er während des gesamten Planungsprozesses seine Vorstellungen und Pläne schriftlich festgehalten.

3.3. Unternehmensumfeld

Viele Bereiche, Entwicklungen, Interessensgruppen und Veränderungen wirken auf ein Unternehmen ein. Dies erscheint für einen Gründer zuerst sehr komplex und unüberschaubar. Deswegen ist es ratsam, das Unternehmensumfeld in mehrere Bereiche zu unterteilen.

KLANDT⁹⁸ unterscheidet zwischen einem generelle Unternehmensumfeld und einem dedizierten Umfeld. Das generelle Umfeld umfasst den Markt, Konjunkturlage, Standort, potentielle Käufer und Mitarbeiter, rechtliche und steuerliche Lage etc. Zum dedizierten Umfeld hingegen gehören die unterstützenden Personen und Institutionen, die Ausbildungsmöglichkeiten sowie Förderprogramme.⁹⁹ Nach PÜMPIN¹⁰⁰ kann das Unternehmensumfeld grob in vier Bereiche untergliedert werden, in ein ökologisches, technologisches, ökonomisches und ein sozial/gesellschaftliches Umfeld.

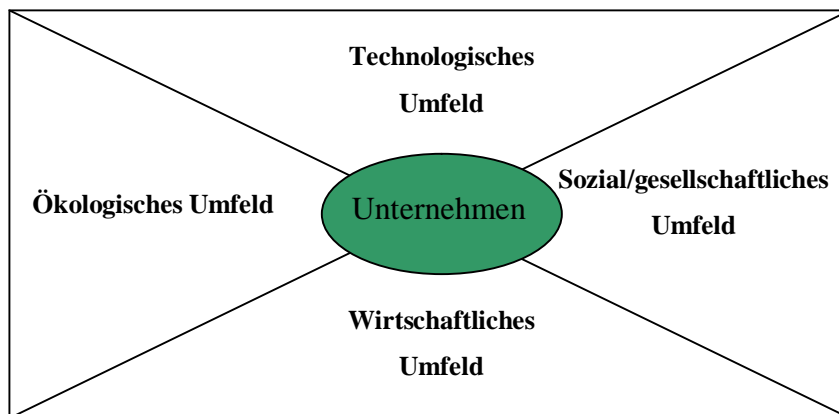


Abbildung 10: Unternehmensumwelt¹⁰¹

Das technologische Umfeld umfasst einerseits die benötigten Technologien zur Produktion, die Technik aus der das Produkt selbst besteht und der Informationsverarbeitung und Kommunikation. Kein anderer Bereich unterliegt einer so

⁹⁸ Vgl. KLANDT (1999) S. 31.

⁹⁹ Vgl. KLANDT (1999) S. 31.

¹⁰⁰ Vgl. PICHLER/PLEITNER/SCHMIDT (1996) S. 46.

¹⁰¹ Eigene Darstellung nach PÜMPIN (1992) S. 194.

großen Veränderung und beinhaltet gerade deswegen eine solche Vielzahl an Chancen und Risiken. So wird etwa ein technologisch veraltetes Gerät schwer Abnehmer finden oder eine unzeitgemäße Produktion zu hohe Kosten verursachen.¹⁰²

Von besonderer Bedeutung im Bereich des sozial/gesellschaftlichen Umfeldes sind die Wertvorstellungen, die demographischen Gegebenheiten und Entwicklungen sowie die Erwartungshaltungen der Bevölkerung. Für ein Unternehmen ist es wichtig, diese zu kennen, danach zu handeln und Veränderungen frühzeitig wahrzunehmen. Besonders drastisch trifft dies die Modeindustrie, da sich hier häufig Veränderungen im Zeitgeschmack ergeben.¹⁰³

Im Bereich der ökologischen Umwelt betrachtet man die Verfügbarkeit von Energie und Rohstoffen sowie deren schonenden Einsatz. Ein besonders wichtiger Punkt ist auch die Beseitigung von Abfallprodukten des Unternehmens. Dieser Bereich ist erst in den letzten Jahren besonders stark in das Bewusstsein der Menschen gedrungen.¹⁰⁴

Das wirtschaftliche Umfeld bezieht sich zum einen auf die unmittelbare Wettbewerbssituation und zum anderen auch auf die nationale und internationale wirtschaftliche Lage. So beeinflussen nicht nur die unmittelbaren Konkurrenten das Unternehmen sondern auch die Konjunkturlage, Arbeitslosenquoten etc.¹⁰⁵

Da alle diese Aspekte auf das Unternehmen und somit auch auf den Unternehmenserfolg einwirken ist es ratsam, alle diese Gebiete im Blickfeld zu haben. Veränderungen in den einzelnen Bereichen können einen massiven Einfluss auf das Unternehmen haben und dürfen nicht übersehen oder übergangen werden.¹⁰⁶

Die Münchner Studie führt neun Aspekte zur Charakterisierung der Umfeldbedingungen an. Die befragten Personen wurden gebeten die Auswirkungen dieser Einflüsse auf ihr Unternehmen einzuschätzen. Es zeigt sich folgendes Bild.

¹⁰² Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (2002) S. 163.

¹⁰³ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (2002) S. 165.

¹⁰⁴ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (2002) S. 165.

¹⁰⁵ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (2002) S. 162f.

¹⁰⁶ Vgl. ebd.

76%	Qualitätswettbewerb
67%	Konkurrenz
49%	Preiswettbewerb
36%	Marktdynamik
34%	Saisonschwankungen
32%	Innovation
28%	Konzentration großer Anbieter
26%	Kundenkreisänderung
22%	Auftragsklumpung

Tabelle 5: Charakterisierung der Umfeldbedingungen¹⁰⁷

Bei einer hohen Anzahl an Konkurrenten wird der Wettbewerb vor allem über das Kriterium Qualität geführt. 76% der in der Münchner Studie befragten Gründer gaben an, dass die Qualität entscheidend für den Wettbewerb ist und nur etwa 49% hielten den Preis für ausschlaggebend.¹⁰⁸

Die Studie ergab weiters, dass 67% der Gründer sich in ihrer Branche einem hohen Konkurrenzdruck ausgesetzt sehen. Nur etwa 26% gaben eine häufige Änderung im Kundenkreis an, was bedeutet, dass viele Unternehmen sich einen treuen Stammkundenkreis aufbauen konnten.¹⁰⁹

Dies bildet natürlich nur Durchschnittswerte ab und kann nicht auf jede Branche übertragen werden. So ist etwa auch der Unternehmensgründer Georg Peer nach eigenen Angaben in der Lage gewesen, dass er zwar qualitativ der Konkurrenz überlegen war, aber dass wenige große Anbieter den Markt beherrschten.

3.4. Marktpositionierung

Eine der wichtigsten Entscheidungen bei der Unternehmensgründung ist die Positionierung am Markt.¹¹⁰ In welchem Umfang der Markteintritt stattfindet hängt von den Erfolgsaussichten, dem vorhanden Know-how und dem zur Verfügung stehenden

¹⁰⁷ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 218f.

¹⁰⁸ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 218f.

¹⁰⁹ Vgl. ebd.

¹¹⁰ Vgl. WIED (2007) S. 49.

Kapital ab.¹¹¹ Da die Ressourcen bei einer Unternehmensgründung beschränkt sind empfiehlt es sich, den Markt genau einzuschränken, damit die Mittel gezielt und effizient eingesetzt werden können.¹¹²

Die Marktsegmentierung kann anhand verschiedener Merkmale vorgenommen werden, wie etwa demografische, geografische oder persönliche Merkmale.¹¹³ Fehlt die nötige Branchenerfahrung oder zuverlässige und detaillierte Informationen zum Markt wird das Marktpotential oft falsch eingeschätzt und die eigenen Möglichkeiten überschätzt. Um die erste Euphorie nicht überhand nehmen zu lassen sondern auch die Risiken immer im Auge zu behalten, empfiehlt es sich, verschiedene Szenarien zur Marktentwicklung auszuarbeiten und so ein optimistisches, ein pessimistisches und ein wahrscheinliches Zukunftsbild zu überlegen. So können auch Zusammenhänge besser dargestellt und der Einfluss verschiedener Faktoren verdeutlicht werden.¹¹⁴

Der Markt wird bekannterweise von Angebot und Nachfrage gebildet. So kann es schwierig sein, sich in einem wachsenden Markt zu behaupten, wenn viele oder starke Konkurrenten denselben Markt abdecken wollen. Hingegen kann es sinnvoll sein, sich in einer stagnierenden oder sogar abwachsenden Branche zu engagieren, wo die Konkurrenz geringer ist und der Gründer neue Möglichkeiten, Techniken und Ideen in diesen Bereich mit einbringt.¹¹⁵ Weiters können noch folgende Strategien angewendet werden.

Spezialist oder Generalist

Der Generalist versucht eine möglichst große Angebotspalette bereitzustellen um einem möglichst großen Kundenkreis anzusprechen. Der Spezialist wählt wenige Produkte oder Leistungen aus, die sich an eine kleinere Anzahl von Kunden richtete. In der Münchner Studie haben sich beiden Grundstrategien etwa gleich viele Gründer zugeordnet.¹¹⁶

¹¹¹ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 107.

¹¹² Vgl. WIEN (2009) S. 4.

¹¹³ Vgl. KAILER/WEIB (2007) S. 56.

¹¹⁴ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 108.

¹¹⁵ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 104.

¹¹⁶ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 200.

Innovation oder herkömmliche Gründung

Es ist schwierig eine einheitliche Grenze zu ziehen, ab wann eine Gründung als „innovativ“ gilt. Nach eigener Einschätzung würden etwa 29% der Gründer ihre Produkte oder Dienstleistung als innovativ bezeichnen.¹¹⁷

Auch Christian Leitner ist der Überzeugung, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung nicht immer innovativ sein muss um erfolgreich zu sein. Auch er schätzt die Anzahl an tatsächlichen Innovationen nicht sehr hoch ein.

Überregionale oder lokale Marktorientierung

Bereits in der Frühentwicklungsphase streben 41% der Unternehmer die Bedienung des überregionalen Marktes an.¹¹⁸

3.4.1. Wettbewerb

Als Unternehmensgründer in einen Bereich einzusteigen, in dem es keine Konkurrenz gibt, ist fast unmöglich. Somit muss der Existenzgründer sich in einem ständigen Wettbewerb behaupten können. Dazu ist es in einem ersten Schritt notwendig, die Konkurrenz, ihre möglichen Ziele, Strategien, Stärken und Schwächen so gut wie möglich zu kennen. Erst wenn der Gründer über die Situation am Markt Bescheid weiß, kann er seine eigene Strategie aufbauen um sich so von seinen Mitbewerbern zu unterscheiden.¹¹⁹ Die Mitbewerber haben sich auch schon länger in dem Markt behauptet und so können durch eine gründliche Konkurrenzanalyse viele Informationen und hilfreiche Ideen gesammelt werden.¹²⁰ Bei einer Strategieentscheidung darf nicht vergessen werden, dass auch die Mitbewerber ihre Strategien anpassen und verbessern können.¹²¹

Da nicht alle Wettbewerber eines Marktes beobachtet werden können, ist es von besonderer Bedeutung eine Auswahl der Konkurrenten im Blickwinkel zu behalten.¹²²

¹¹⁷ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 200.

¹¹⁸ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 200.

¹¹⁹ Vgl. KÜSELL (2006) S. 71.

¹²⁰ Vgl. KAILER/WEIß (2007) S. 50.

¹²¹ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 103.

¹²² Vgl. KÜSELL (2006) S. 71.

So bewährt es sich, die unmittelbaren und stärksten Konkurrenten zu beobachten und sich an den Besten zu orientieren. Dies wird als Benchmarking bezeichnet.

Eine Differenzierung zu den Konkurrenten ist unvermeidbar für einen Erfolg. Eine Unterscheidung durch den Preis ist oftmals gefährlich, da auch die Konkurrenten hier rasch reagieren und über mehr Möglichkeiten verfügen, diese Strategie auch längerfristig durchzuziehen. Auch ein hoher Qualitätsstandard wird bereits vorausgesetzt.¹²³

Für einen Unternehmensgründer ist es meist notwendig, seine Kernkompetenzen zu erkennen und diese zu vermitteln. Dabei können sich Synergieeffekte zu anderen Aktivitäten ergeben, die das Angebot erweitern und das Unternehmen von der Konkurrenz unterscheiden.¹²⁴

Der Unternehmensberater Christian Leitner bemerkt leider sehr oft, dass Gründer sich keine oder zu wenig Gedanken über ihre Konkurrenten machen oder diese nicht identifizieren. Somit fällt es auch schwer, sich von den Mitbewerbern abzuheben, weil keine Informationen über deren Angebote vorliegen.

Herr Peer hingegen hat sich sehr konkret über die Konkurrenz informiert, Testkäufe getätigt etc. Dennoch hatte er später speziell mit einer übermächtigen Konkurrenz die größten Probleme.

3.4.2. Lieferanten- und Kundenkreis

Beziehen die Gründer ihre Waren nur von einem oder wenigen Lieferanten besteht die Gefahr, dass eine Abhängigkeit vom Lieferanten entsteht und dieser seinen Vorteil ausnutzt. Je länger solche Beziehungen bestehen desto schwieriger und kostenaufwändiger wird ein Lieferantenwechsel. Eine Streuung dieses Risikos kann durch die Auswahl mehrerer Lieferanten eingeschränkt werden. Dies wird erschwert

¹²³ Vgl. WIED (2007) S. 58.

¹²⁴ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 109.

durch die Festlegung von Mindestbestellmengen und Preisreduktionen bei höheren Bestellmengen.¹²⁵

Dieselbe Überlegung gilt auch für die Auswahl des Kundenkreises. Besonders in der ersten Phase des Unternehmenszyklus kann es von Vorteil sein, wenige Kunden mit großem Auftragsvolumen zu haben. Dadurch wird rasch ein gewisser Mindestumsatz sichergestellt. Die Planung erfolgt genauer, die Pflege der Kundenbeziehungen ist zielgerichteter. Dafür kann der Ausfall eines Kunden schwerwiegende Probleme für das Unternehmen nach sich ziehen. Die Großkunden haben überdies eine stärkere Verhandlungsposition.¹²⁶

Etwa 30% der Unternehmen beziehen ihre Waren von vielen Lieferanten, 41% von einem kleinen Kreis und etwa 29% von einem einzigen Lieferanten. Der Einkauf bei nur einem Lieferanten bringt ungünstige Erfolgschance mit sich.¹²⁷

In der Münchner Gründungsstudie deklarieren 72% der Gründer ihren Kundenkreis als breit gestreut, 21% als eingeschränkt und nur 7% bedienen nur einen einzelnen Kunden. Im Bezug auf den Kundenkreis konnte kein Nachteil für Gründer mit wenigen oder nur einem Kunden auf die Überlebenswahrscheinlichkeit nachgewiesen werden. Lediglich für das Wachstum ergeben sich bei Unternehmen mit nur einem großen Kunden Schwierigkeiten.¹²⁸

3.4.3. Netzwerke

Vor allem in der Start-Up-Phase beim Kundenstockaufbau werden viele Kunden aus dem Umfeld des Gründers akquiriert. Hierbei handelt es sich sowohl um ein privates Netzwerk als auch ein Netzwerk aus beruflichen Kontakten.¹²⁹

Der Aufbau von Netzwerken ist für den Unternehmensberater Christian Leitner ein entscheidender Faktor für langfristige Erfolge. Er erachtete es zwar als sehr aufwändig,

¹²⁵ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 212.

¹²⁶ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 213.

¹²⁷ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 213f.

¹²⁸ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) S. 214.

¹²⁹ Vgl. BECKER et al. (2005) S. 5.

ein gutes Netzwerk aufzubauen, aber dadurch ergeben sich gute und lohnende Geschäftsbeziehungen.

3.4.4. Standort

Der Standort ist jener Ort, an dem die unternehmerische Leistung erstellt wird und die Unternehmensumwelt auf das Unternehmen trifft. Die Standortwahl prägt das unternehmerische Handlungsfeld langfristig¹³⁰ und spielt somit eine wichtige Rolle für einen späteren Unternehmenserfolg. Ausnahmen bilden hier ausschließlich über das Internet agierende Unternehmen. Sie haben hier einen Vorteil, da die Standortwahl eine untergeordnete Rolle spielt und sich auch die Raumkosten in Grenzen halten werden.¹³¹

Die Bestimmung des optimalen Standortes ist von vier Einflussgrößen abhängig. Dies sind die staatlichen Rahmenbedingungen, die Beschaffungsbedingungen, die naturgegebenen Einflussgrößen und die Absatzbedingungen.¹³²

Zuerst wird eine grobe Entscheidung gefällt in welcher Region das Unternehmen gegründet wird. Es werden aber nicht nur objektive Faktoren in den Entscheidungsprozess miteinbezogen. Bei Gründern ist eine persönliche Präferenz oder die Eingebundenheit in ein soziales Netzwerk oftmals ausschlaggebend für eine Standortwahl.¹³³

Es muss abgewogen werden, ob das Potenzial und die Vorteile eines Standortes die damit verbundenen Kosten und Nachteile überwiegen¹³⁴. So werden etwa Räumlichkeiten mit guten Absatzmöglichkeiten mit finanziellen Nachteilen gekoppelt sein. Je nach Branche wird der Schwerpunkt bei der Standortauswahl unterschiedlich gewählt. So ist bei einem Handelsunternehmen die Erreichbarkeit der potenziellen Kunden ein Hauptkriterium. Ein Logistikunternehmen hingegen wird die vorhandene Infrastruktur als wichtigsten Faktor erachten.¹³⁵

¹³⁰ Vgl. FALLGATTER (2001) S. 219.

¹³¹ Vgl. KÜSELL (2006) S. 36.

¹³² Vgl. SCHAUER (2009) S. 58.

¹³³ Vgl. FALLGATTER (2001) S. 221.

¹³⁴ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 37.

¹³⁵ Vgl. FALLGATTER (2001) S. 226.

Aufgrund der hohen Komplexität und der mangelnden betriebswirtschaftlichen Ausbildung vieler Gründer werden oft heuristische Methoden bei der Standortwahlentscheidung herangezogen.¹³⁶

Verfügt der Gründer über ein Zukunftsszenario kann er bereits in der Gründungsphase eine zukünftige Entwicklungen bei der Standortwahl mit einbeziehen. Sollte in Zukunft einen größerer Platzbedarf herrschen muss der gewählte Standort auch diese Möglichkeit in irgendeiner Form offen lassen. Bei Produktionsunternehmen ist es beispielsweise günstig, wenn sich neben dem Produktionsgelände noch freie Grundstücke befinden, die eventuell zugekauft oder gepachtet werden können.¹³⁷

Für Neugründer, die den Unternehmenserfolg schwer abschätzen können, ist auch die Dauer des Mietvertrages von Bedeutung. Mietverträge mit einer langen Mietdauer binden den Gründer langfristig und machen ihn unflexibel. Wenn das Vorhaben einer Selbstständigkeit aufgegeben werden muss, sollten auch diese Lasten nicht noch länger bleiben. Ist der Standort allerdings mit sehr vielen Vorteilen verbunden, etwa ein günstiger Mietzins oder eine gute Lage, so kann durch einen langfristigen Mietvertrag eine kurzfristige Kündigung vermieden und die günstigen Konditionen lange gesichert werden.¹³⁸

Viele diese Faktoren zur Standortwahl sind wesentlich für den Unternehmenserfolg und können, wenn einmal festgelegt, nur mehr schwer und mit großem Aufwand geändert werden.

Der Unternehmensgründer Georg Peer agierte in der Anfangsphase von zu Hause aus. Seine Idee war der Handel mit Sanitätsprodukten per Katalog und über Internet. Die Kontaktaufnahme mit Kunden für seine Dienstleistungen sollte per Internet und über Telefon erfolgen. Damit gelang es ihm aber nicht, genügend potenziellen Kunden auf sich aufmerksam zu machen. Deswegen versuchte er eine Kooperation mit einem Sanitätshaus anzustreben, was ihm aber nicht gelang.

¹³⁶ Vgl. MAIER/TÖDTLING (2006) S. 26.

¹³⁷ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 37.

¹³⁸ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 38.

3.5. Rechtliche Bestimmungen und Sozialversicherung

Für die Ausübung gewisser selbstständiger Tätigkeiten sind Voraussetzungen zu erfüllen, die in der Gewerbeordnung (GewO) oder in speziellen Berufsgesetzen geregelt sind. Unter die Gewerbeordnung fallen alle gewerbsmäßigen Tätigkeiten wenn sie selbstständig, regelmäßig und mit Ertragserzielungsabsicht ausgeübt werden.¹³⁹

Für Tätigkeiten, die in die Liste der reglementierten Gewerbe aufgenommen wurden, ist ein besonderer Befähigungsnachweis zu erbringen. Handelt es sich bei der Tätigkeit nur um Teilbereiche eines reglementierten Gewerbes ist ein vereinfachter Befähigungsnachweis vorzulegen. Alle Tätigkeiten, die nicht unter das reglementierte Gewerbe fallen, sind freies Gewerbe. Um dieses ausüben zu können sind nur die allgemeinen persönlichen Voraussetzungen wie Volljährigkeit, österreichische Staatsbürgerschaft oder die Staatsbürgerschaft eines EU-Landes und das Fehlen von Gewerbeausschlussgründen zu erfüllen.¹⁴⁰ Wird eine Geschäftstätigkeit unbefugt ausgeübt drohen Verwaltungsstrafen, ein Ausfall der Haftpflichtversicherung und eine Unterlassungsklage durch Konkurrenten.

Die erste wichtige Verpflichtung, die der Gründer dem Finanzamt gegenüber hat, ist das Unternehmen anzumelden. Ab diesem Zeitpunkt hat der Unternehmer die Pflicht, alle Geschäftsvorgänge wahrheitsgemäß aufzuzeichnen, die Abgabenerklärungen rechtzeitig und richtig abzugeben sowie die Abgaben innerhalb der gesetzten Fristen zu zahlen.¹⁴¹

Die wichtigsten Regelungen für die Buchführung ergeben sich aus dem Einkommensteuergesetz (EStG), dem Umsatzsteuergesetz (UStG), der Bundesabgabenordnung (BAO) und dem Unternehmensgesetzbuch (UGB)¹⁴².

Besonders für Gründer, die keine Ausbildung oder Erfahrung im Bereich der Buchhaltung haben, ist dies anfangs eine sehr komplexe Materie. Durch das fehlende Wissen über mögliche Fristen, Pflichten und Rechte können hier hohe Strafen entstehen aber auch viele steuersparende Maßnahmen nicht getätigt werden. Nicht zu vergessen

¹³⁹ Vgl. KAILER/WEIB (2007) S. 126f.

¹⁴⁰ Vgl. KAILER/WEIB (2007) S. 117ff.

¹⁴¹ Vgl. DORALT (2009) S. 201f.

¹⁴² Vgl. DORALT (2009) S. 26ff.

sind auch der zeitliche Aufwand für diese Arbeiten oder die Kosten, die durch einen Steuerberater oder Buchhalter entstehen.

Selbstständig Tätige erhalten bei der Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft eine Kranken-, Unfall- und Pensionspflichtversicherung.¹⁴³ Der Gründer ist verpflichtet, sich innerhalb von vier Wochen anzumelden.¹⁴⁴

Die Beiträge für die Kranken- und Pensionsversicherung werden nach den Einkünften der Unternehmer berechnet und quartalsmäßig vorgeschrieben. Diese sind durch eine Höchstbeitragsgrundlage begrenzt. In den ersten drei Kalenderjahren der unternehmerischen Tätigkeit werden Fixbeträge vorgeschrieben, die allerdings später rückwirkend an die tatsächliche Beitragsgrundlage angepasst werden. Für Kleinunternehmer, deren Umsatz weniger als € 30.000,- betragen, gelten Sonderregelungen. Sie sind von der Kranken- und Pensionsversicherung befreit. Die Unfallversicherung muss aber dennoch bezahlt werden.¹⁴⁵

Wie eine Untersuchung der KMU-Forschung Austria¹⁴⁶ zeigt, fühlen sich die Kleinunternehmer durch die steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften stark belastet. Nicht nur die Abgaben sondern auch die bürokratischen Hürden und der administrative Aufwand werden als zu hoch empfunden und bedeuten eine negative Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit.

Die Zusammenarbeit mit den Behörden ist nach Meinung von Christian Leitner in den letzten Jahren sehr viel besser geworden. Die Abwicklung von Anmeldungen und Anträgen über Internet vereinfacht die Arbeit. Auch die Kooperationsbereitschaft, Flexibilität und Beratungsleistungen der Ämter sind gestiegen und somit wird der Behördengang nicht mehr als so große Belastung empfunden.

Anders erlebte dies Georg Peer bei seiner Gründung im Jahr 2000. Er beschrieb das Behördewesen als „[...] undurchsichtiger Dschungel mit unzureichender Beantwortung der Anfragen.“ Weiters musste er sowohl für seine selbstständige als auch für seine

¹⁴³ Vgl. KARL/SEIDL (2006) S. 60.

¹⁴⁴ Vgl. HILBER (2007) S. 160.

¹⁴⁵ Vgl. KAILER/WEIB (2007) S. 167.

¹⁴⁶ Vgl. KMU-FORSCHUNG AUSTRIA. Ein-Personen-Unternehmen in Österreich 2009, S. 4.

unselbstständige Tätigkeit in die Pflichtversicherung einzahlen, was eine finanzielle Doppelbelastung zur Folge hatte.

3.6. Beratung

Die österreichische Regierung sieht großes Potential in Unternehmensgründern. Vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend werden Gründer als wichtiger Wirtschaftsmotor bezeichnet. Somit gibt es von staatlicher Seite immer mehr Angebote und Hilfestellungen für Unternehmensgründer. Dies kann einerseits eine finanzielle Unterstützung in Form von Subventionen oder der Bereitstellung von Darlehen sein oder andererseits Angebote im Bereich des Trainings, Coachings und der Unternehmensberatung, wie folgende Aufstellung zeigt.

Wirtschaftskammer	Gründerservice Gründungsberatung Beratungsabteilungen für spezielle Fragen Gründer-Workshop Gründungs-Coaching kostenloses Informationsmaterial kostenlose Software zur Konzepterstellung
Arbeitsmarktservice	Förderung und Beratung für arbeitslose Betriebsgründer
Business pro Austria	kostenloses Coachingangebot
Austria Wirtschaftsservice	Gründungsbonus und Jungunternehmerförderung Zuschüsse für Forschungsprojekte
Landesregierungen	Zuschüsse zu diversen Investitionen
Gemeinden	verschiedene Förderungen der Standortgemeinden
Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft	Start-Up Förderung für technologieorientierte Jungunternehmen

Tabelle 6: Auswahl an geförderten Unterstützungsmöglichkeiten¹⁴⁷

¹⁴⁷ Eigene Darstellung nach WIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH, OÖ Gründungskompass 2010.

Aber auch in der freien Marktwirtschaft ist das Angebot an Unterstützungen sehr groß. Eine Vielzahl an Trainern, Unternehmensberatern und Coaches begleiten den Gründer von der Gründungsidee bis zum laufenden Geschäftsbetrieb.¹⁴⁸ Auch viele Steuerberater beraten über ihre Kernkompetenz hinaus. Rechtsanwälte bieten Information in rechtlichen Belangen wie Gesellschaftsvertrag und Firmenbucheintragungen etc. an. Auch Banken haben spezielle Beratungsangebote für Unternehmensgründer. Business Angels stellen ihre eigenen Erfahrungen und Wissen in der Unternehmensführung zur Verfügung. Diese Hilfe von Personen mit Erfahrung wird von vielen Gründern als besonders hilfreich eingestuft. Die Business Angels haben eine realistischere Einschätzung der Situation und Ratschläge können besser angenommen werden.

Diese Fülle an Beratungsmöglichkeiten bedeuten für den Gründer natürlich die Notwendigkeit einer genauen Auswahl des Beraters oder die passende Kombination von verschiedenen Beratern.

HÄUSSERMANN¹⁴⁹ nennt einige Risikofaktoren bei der Auswahl der Berater. Beratungen von Institutionen, von denen auch noch andere Leistungen zugekauft werden, wie etwa Versicherungen, Franchisegeber oder Banken können auch durch Eigeninteresse des Beraters gefärbt sein. Ein Versicherungsmakler wird die Risiken hervorheben um diese durch seine Leistungen abdecken zu können. Aber auch staatliche Institutionen wie etwa das Arbeitmarktservice habe ein Eigeninteresse. Um die Arbeitslosenzahlen und die Anspruchsnahmer von Arbeitslosengeld zu verringern, werden sie eher zu einer Unternehmensgründung raten, auch wenn die Erfolgsaussichten gering sind.

Der Berater kann auch über unzureichende Qualifikation verfügen um die vorliegende Gründung bestmöglich unterstützen zu können. Oder der Berater verfügt über ein Spezialwissen und kann auf einem bestimmten Gebiet gut beraten, ist aber auf anderen Teilgebieten der Gründung eher unqualifiziert und kann so keine umfassende Begleitung bieten.¹⁵⁰

Mehr als nur einen Berater zu engagieren birgt die Gefahr in sich, dass hier kein einheitliches Konzept entsteht sondern nur eine Summe an Teilkonzepten und

¹⁴⁸ Vgl. SCHULTE/KRAUS (2009) S. 51.

¹⁴⁹ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 191.

¹⁵⁰ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 191.

Ratschlägen, die im schlimmsten Fall nicht vereinbar sind. Es fehlt an Einheitlichkeit und einer Vernetzung der Konzepte. Im optimalen Fall sind die Beratungen direkt auf die Wünsche, Vorstellungen, Bedürfnisse, Persönlichkeit und Ressourcen des Gründers abgestimmt. Ansonsten kann es passieren, dass die Ratschläge zwar richtig sind, aber für den Gründer praktisch nicht umsetzbar.¹⁵¹

Eine weitere Gefahr bei einem übereifrigen Engagement des Beraters ist die Zurücknahme des Einsatzes des Gründers da bereits der Berater alle nötigen Arbeiten übernimmt.¹⁵²

Die Voraussetzung für die Inanspruchnahme von Beratungen hängt von mehreren Faktoren ab. Zuerst muss der Gründer auf die verschiedenen Angebote aufmerksam werden. Bevor der Gründer eine Beratung in Anspruch nimmt wird er Aufwand und Nutzen gegenüberstellen. Da die Leistung schwer abschätzbar ist und fast keine messbaren Kriterien zur Verfügung stehen, werden hier subjektive Faktoren von enormer Bedeutung sein sowie der Preis als einzig messbares Unterscheidungsmerkmal. Natürlich muss die Beratung den finanziellen Möglichkeiten des Gründers entsprechen. Für Interessenten an Förderungen sind die wesentlichen Kriterien der Zeitaufwand für die Antragsstellung, die Wahrscheinlichkeit einer Gewährung und die erzielbare Fördersumme. Ist eine Förderung mit einem hohen „Bürokratieaufwand“ verbunden wird eher darauf verzichtet.¹⁵³

In der Erhebung der Statistik Austria¹⁵⁴ war eine weitere Fragestellung, wo sich Gründer Ratschläge für den Unternehmensstart holen. Dies wird in folgender Grafik verdeutlicht.

¹⁵¹ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 191.

¹⁵² Vgl. CARSTENSEN (2004) S. 20.

¹⁵³ Vgl. KAILER/WEIß (2007), S. 20.

¹⁵⁴ Vgl. STATISTIK AUSTRIA, „Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen, S. 41f.

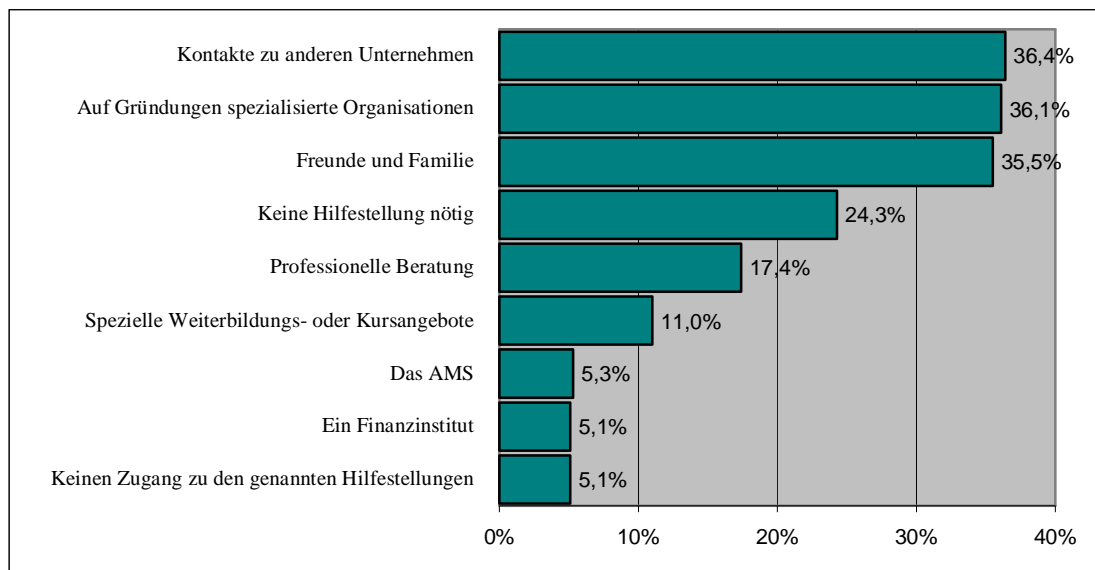


Abbildung 11: Quellen für Ratschläge zur Unternehmensgründung¹⁵⁵

Am häufigsten wurden Informationen und Ratschläge bei anderen Unternehmern eingeholt sowie bei spezialisierten Beratungsstellen wie der Wirtschaftskammer und den Interessensverbänden der Wirtschaft. Ein Drittel der Gründer nannte als Quelle für Ratschläge auch die Familie und immerhin 24% gaben an, keine Hilfe zu benötigen. Nur etwa 17% nahm professionelle Beratung in Anspruch.

Für die Auswahl des Beraters sieht Herr Christian Leitner zwei wichtige Punkte. Erstens muss die persönliche Ebene passen und zweites muss der Gründer das Know-How des Beraters abklären. Ist der Berater in der Branche nicht kundig oder hat er kein nötiges Wissen für die betreffende Gründungsart sollte sich der Gründer anderweitig nach Hilfe umsehen. Bei einer professionellen Gründungsberatung gehe es nicht vorwiegend um die Bereitstellung von Datenmaterial sondern viel mehr um die praktische Einschätzung der Marktsituation und Möglichkeiten der Unternehmensgründung.

Wird Hilfe in verschiedenen Bereichen benötigt, empfiehlt Christian Leitner einen einzelnen Berater, der alle Bereiche abdecken kann. So soll eine Mehrgleisigkeit verhindert werden. Der Unternehmensberater ist aber der festen Überzeugung, dass sich eine Beratung auch finanziell in jedem Fall lohnt. So hilft ein Coach schon vor der

¹⁵⁵ Vgl. STATISTIK AUSTRIA. Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen, S. 41.

Gründung günstigere Vertragskonditionen auszuhandeln, hilft versteckte Kosten aufzudecken und kann das Gründungsrisiko minimieren.

Er selber würde die Wirtschaftskammer als ersten Ansprechpartner der Gründer sehen. Dort erhalten sie gezielte Informationen wie etwa einen Gründerleitfaden in einem persönlichen Gespräch. Viele gehen auch zuerst zur Bank und werden von dort aus an Beratungsstellen verwiesen.

Der Unternehmensgründer Georg Peer hatte die Hilfe eines Steuerberaters und der Wirtschaftskammer in Anspruch genommen sowie eine Seminarreihe eines Traininginstitutes zum Thema Unternehmensgründung und Business-Plan besucht. Die Wirtschaftskammer wurde damals von ihm als überfordert empfunden, weil er in einem sehr speziellen Bereich gründete. Die Steuerberatung ist bis heute aufrecht und wird als gut aber teuer eingestuft.

3.7. Gründungsfinanzierung

Wie bereits in Kapitel 2.1 beschrieben, ist die Finanzierung ein wesentlicher Faktor für das Überleben eines Start-Up-Unternehmens. Deswegen ist bereits in der Vorgründungs- bzw. Gründungsphase die Prüfung der Finanzierungsmöglichkeiten von enormer Bedeutung.¹⁵⁶

3.7.1. Finanzierungsformen

Unterscheidet man die Finanzierung nach der Rechtsposition des Kapitalgebers kann der Unternehmer seinen Finanzbedarf mittels Eigenkapital oder Fremdkapital decken. Auch eine Mischform aus den beiden Finanzierungsformen ist möglich, das Mezzaninkapital¹⁵⁷. Weiters ist eine Differenzierung nach der Herkunft des Kapitals in Innen- und Außenfinanzierung möglich¹⁵⁸. Somit stehen dem Unternehmen folgende Finanzierungsquellen offen:

¹⁵⁶ Vgl. KAILER/WEIß (2007) S. 61.

¹⁵⁷ Vgl. KAILER/WEIß (2007) S. 62.

¹⁵⁸ Vgl. BUSSE (2003) S. 63.

	Eigenkapital	Fremdkapital
Außenfinanzierung	<p>Das Kapital stammt von einem Gesellschafter oder Eigentümer, wurde aber nicht durch das Unternehmen erwirtschaftet.</p> <ul style="list-style-type: none">• Beteiligungsfinanzierung• Subventionsfinanzierung• ...	<p>Das Kapital fließt von außen von einem Fremdkapitalgeber zu.</p> <ul style="list-style-type: none">• Kreditfinanzierung• Leasing• ...
Innenfinanzierung	<p>Das Kapital wird durch eigene Gewinne erhöht:</p> <ul style="list-style-type: none">• Selbstfinanzierung• ...	<p>Das Kapital wurde im Unternehmen erwirtschaftet, wird aber einem Kapitalgeber geschuldet.</p> <ul style="list-style-type: none">• Rückstellungsfinanzierung• ...

Tabelle 7: Finanzierungsquellen¹⁵⁹

Das Eigenkapital stellt der oder die Eigentümer des Unternehmens in Form von Geld oder Sachvermögen zur Verfügung¹⁶⁰. Da speziell in der Start-Up-Phase des Unternehmens der Gründer über wenig eigenes Kapital verfügt, werden oft auch Mittel von der Familie, Freunden oder Bekannten zur Verfügung gestellt.¹⁶¹ Charakteristisch für das Eigenkapital ist, dass es keine feste Verzinsung aufweist sondern am Gewinn und Verlust beteiligt ist und meist für einen unbegrenzten Zeitraum zur Verfügung steht.¹⁶² Da Fremdkapitalgeber oft kein oder nur geringes Risiko übernehmen wollen, kommt dem Eigenkapital eine Pufferfunktion zu, das Risiken abfedert und für mehr Stabilität sorgt.¹⁶³ Somit kann durch ein hohes Eigenkapital auch bei höherem Risiko leichter Fremdkapital beschafft werden. Zudem ist das Eigenkapital bei Liquiditätsproblemen schneller einsetzbar und kann hier eine Überbrückung

¹⁵⁹ Eigene Darstellung

¹⁶⁰ Vgl. KAILER/WEIB (2007) S. 62.

¹⁶¹ Vgl. KOLLMANN (2009) S. 373.

¹⁶² Vgl. DRUKARCZYK (2008) S. 303.

¹⁶³ Vgl. URNIK (2007) S.170.

darstellen.¹⁶⁴ Auch in Zeiten schlechter wirtschaftlicher Lage fallen keine zusätzliche Lasten durch Tilgungen und Zinszahlung an.¹⁶⁵

Der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital wird als Eigenkapitalquote bezeichnet. Je höher dieser Anteil ist, desto kreditwürdiger ist ein Unternehmen und desto weniger Einfluss können Fremdkapitalgeber auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens nehmen.¹⁶⁶

BUCHER/HABERL/URNIK/WÖCKINGER¹⁶⁷ vertreten die Meinung, dass zumindest „[...] die Finanzierungsbedürfnisse der Gründung, Mietvorauszahlungen und die Erstausrüstung des Lagers durch das Eigenkapital gedeckt sein sollten und ferner, dass ca. 30 % des Kapitalbedarfs mit Eigenkapitalanteil finanziert werden sollten.“

Im Gegensatz zum Eigenkapital wird das Fremdkapital nicht vom Eigentümer eingebracht. Der Fremdkapitalgeber hat kein Mitspracherecht (mit Ausnahme der Großgläubiger), kein Verlustrisiko, keine Beteiligung am Erfolg des Unternehmens, dafür aber selbst bei Verlust Anspruch auf eine fixe Verzinsung.¹⁶⁸ Im Falle einer Insolvenz wird der Fremdkapitalgeber vorrangig behandelt.¹⁶⁹

Zur kurz- und mittelfristigen Fremdfinanzierung zählt etwa auch ein Lieferantenkredit oder eine Kundenanzahlung. Eine längere Fremdfinanzierung erfolgt meist durch Kredite oder Darlehen. Für die Überlassung von Fremdkapital in Form von Krediten wird vom Fremdkapitalgeber eine Kreditwürdigkeitsprüfung durchgeführt.¹⁷⁰ Hierbei werden zum einen die Zuverlässigkeit des Kreditnehmers und zum anderen die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens zum jetzigen Zeitpunkt sowie auch die erwartete wirtschaftliche Entwicklung überprüft.¹⁷¹ Zur Absicherung des Kredites werden vom Kreditgeber oftmals Kreditsicherheiten verlangt. Dabei unterscheidet man zwischen Personalsicherheiten, wie etwa Bürgschaften und Garantien, und

¹⁶⁴ Vgl. KAILER/WEIß (2007) S. 62.

¹⁶⁵ Vgl. LECHNER/EGGER/SCHAUER (2006) S. 889.

¹⁶⁶ Vgl. KAILER/WEIß (2007) S. 62f.

¹⁶⁷ Vgl. BUCHER et. al. (2007) S.219.

¹⁶⁸ Vgl. KAILER/WEIß (2007) S. 65.

¹⁶⁹ Vgl. URNIK (2007) S. 170.

¹⁷⁰ Vgl. BUSSE (2003) S. 326.

¹⁷¹ Vgl. KOLLMANN (2005) S. 258.

Realsicherheiten, wie beispielsweise Eigentumsvorbehalt, Forderungsabtretung, Pfandrechte, etc.¹⁷²

Zusammenfassend ergeben sich folgende Unterscheidungsmerkmale zwischen Eigen- und Fremdkapital.

Merkmale	Eigenkapital	Fremdkapital
Rechtsstellung	Eigentümer	Gläubiger
Titel	Beteiligung	Forderung
Einflussnahme	Mitspracherechte bzw. -pflichten	Keine Mitsprache- oder Kontrollrechte
Entgeltanspruch	Erfolgsabhängiges Entgelt	Fixierte, erfolgsunabhängige Tilgung und Verzinsung
Verfügbarkeit	Unbefristet	Kurz-, mittel- oder langfristig
Haftung	Unterschiedlich weite Haftung	Keine Haftung

Tabelle 8: Abgrenzung Eigen- zu Fremdkapital¹⁷³

Das Mezzaninkapital bezeichnet Finanzierungsformen, die keinen reinen Fremd- oder Eigenkapitalcharakter besitzen sondern eine Zwischenform darstellen. Je nach Ausgestaltung weisen sie mehr eigen- oder fremdkapitalähnliche Ausprägungen auf oder verändern sich im Zeitablauf.¹⁷⁴ Beispiel hierfür ist die stille Beteiligung. Der stille Gesellschafter wird am Gewinn und eventuell auch am Verlust beteiligt, hat aber keine Gesellschafterbefugnisse, sein Verlust ist auf seine Einlage beschränkt.¹⁷⁵

¹⁷² Vgl. BUSSE (2003) S. 326.

¹⁷³ Vgl. URNIK (2007) S. 171.

¹⁷⁴ Vgl. BUSSE (2003) S. 40.

¹⁷⁵ Vgl. DRUKARCZYK (2008) S. 412.

Der Begriff der Innenfinanzierung umfasst alle Erträge, die das Unternehmen aus seiner Geschäftstätigkeit generieren kann.¹⁷⁶

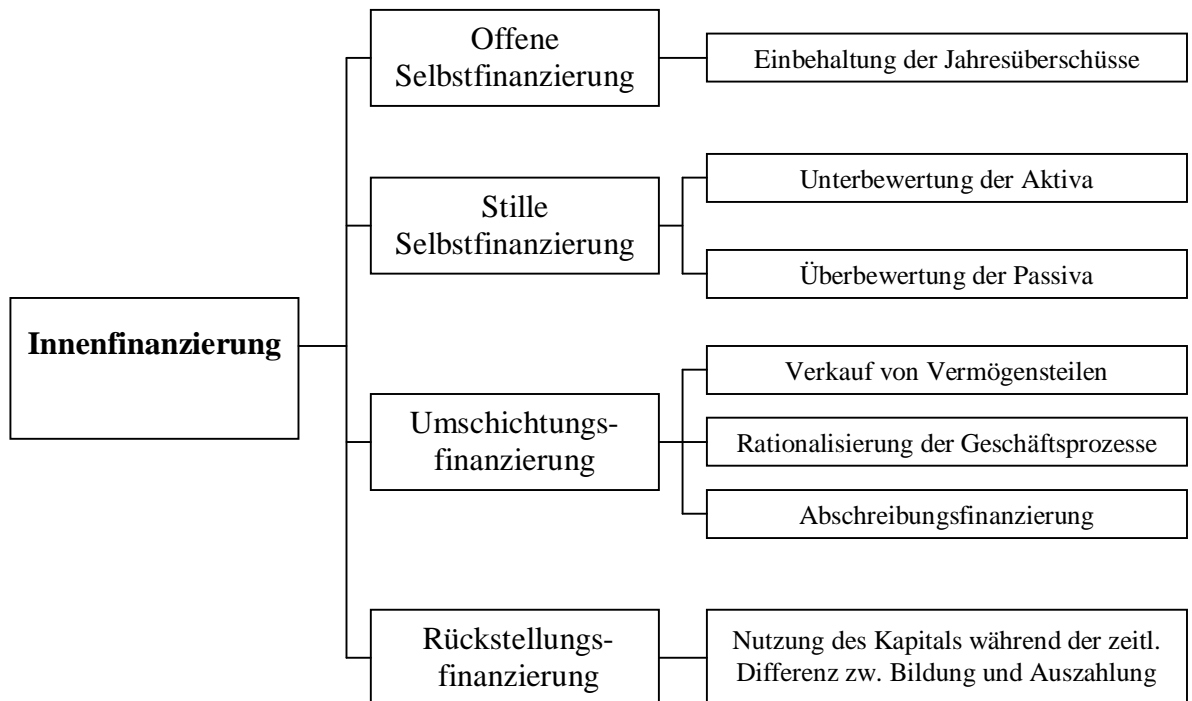


Abbildung 12: Formen der Innenfinanzierung¹⁷⁷

Eine Innenfinanzierung ist in der Vorgründungs-, Gründungs- und Frühentwicklungsphase nicht möglich. In diesen Phasen fehlen die Einnahmen gänzlich oder sie können die Ausgaben nicht ausgleichen. Auch eine Abschreibungs- oder Rückstellungsfinanzierung hat in diesem Zeitraum keine Bedeutung.¹⁷⁸

Somit muss ein Unternehmen in diesen Phasen auf eine Außenfinanzierung zurückgreifen. Diese Finanzierungsart beinhaltet alle unternehmensexternen Kapitalquellen.¹⁷⁹

¹⁷⁶ Vgl. DRUKARCZYK (2008) S.5.

¹⁷⁷ Eigene Darstellung nach DRUKARCZYK (2008) S. 73.

¹⁷⁸ Vgl. HERING/VINCENTI (2005) S. 203.

¹⁷⁹ Vgl. KOLLMANN (2009) S. 23.

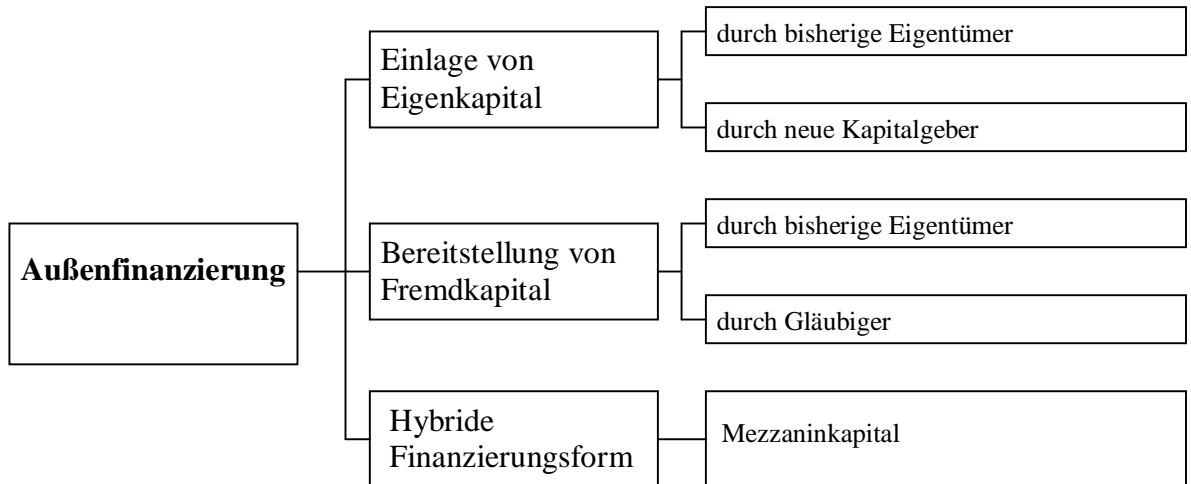


Abbildung 13: Formen der Außenfinanzierung¹⁸⁰

3.7.2. Finanzplanung und -bedarf

Voraussetzung für eine optimale Finanzierung ist es, den Bedarf zu kennen¹⁸¹. Somit ist im Rahmen eines Business-Plans auch eine Finanzplanung einzubauen. Dieser enthält meist eine Erfolgsplanung, eine Planbilanz und einen Liquiditätsplan. Des Weiteren sollten aussagekräftige Kennzahlen ermittelt werden wie etwa der Break-Even-Point. Eine unüberlegte Finanzplanung und die danach folgenden Finanzierungsentscheidungen gefährden die Liquidität des Unternehmens und können somit einen Unternehmer rasch zur Beendigung seiner Selbstständigkeit zwingen.¹⁸²

Ein Finanzplan wird häufig erst auf Verlangen der Banken für eine Kreditwürdigkeitsprüfung erstellt.¹⁸³ Nur bei einer vollständigen und plausiblen Planung wird der Gläubiger einer Finanzierung zustimmen. Doch ist eine vollständige Finanzplanung nicht nur für externe Kapitalgeber von enormer Bedeutung sondern spielt auch für den Unternehmer eine entscheidende Rolle. So bietet die Finanzplanung einen Anhaltspunkt für einen späteren Soll-Ist-Vergleich und hat somit eine Kontrollfunktion.¹⁸⁴ Weiters lässt eine Planung schon sehr früh eine mögliche

¹⁸⁰ Eigene Darstellung nach DRUKARCZYK (2002), S. 73.

¹⁸¹ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH, Gründungskompass S. 4.

¹⁸² Vgl. BLEIER/BRABANT (2007) S. 187.

¹⁸³ Vgl. VAHS/SCHÄFER-KUNZ (2005) S. 597.

¹⁸⁴ Vgl. BUCHER et al. (2007) S. 209.

Rentabilität erkennen und zeigt dem Gründer auf, ob sich ein solches Wagnis überhaupt lohnt.¹⁸⁵

Die Schwierigkeit bei der Planung liegt darin, dass noch keine Vergangenheitsdaten vorliegen und somit sämtliche Plandaten vom Einschätzungsvermögen und betriebswirtschaftlichen Verständnis des Gründers sowie der Qualität seiner Informationsquellen abhängig sind.¹⁸⁶ Technologieunternehmen sind zudem stark von den Forschungen und Entwicklungen in der Branche abhängig und können nur ungenaue Prognosen abgeben.¹⁸⁷ Dies und fehlende Sicherheiten verringern die Chance auf eine Kreditfinanzierung.

3.7.3. Kosten in der Gründungsphase

Im Bereich der Kosten kommt es häufig zu einer Unterschätzung. So entstehen auch vor dem eigentlichen Beginn der betrieblichen Kerntätigkeit bereits erhebliche Kosten für verschiedene Studien, Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, die Beschaffung von Anlagevermögen und einen Aufbau des Lagerbestandes.¹⁸⁸ Diesen Ausgaben stehen in der Vorgründungs- und Gründungsphase keine Einnahmen gegenüber. Diese fehlende Innenfinanzierung führt bei unzureichender Planung fast zwangsläufig zu Liquiditätsproblemen.¹⁸⁹ Das Eigenkapital reicht hierfür meist als alleinige Finanzierungsmöglichkeit nicht aus. Eine weitere Möglichkeit sind Förderungen aus der Länder, der Wirtschaftskammer, des Austria Wirtschaftsservice, der österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft usw.¹⁹⁰ Vielen Gründern fehlt aber die notwendige Information über Fördermöglichkeiten und oft stellt die Bürokratie eine nicht zu unterschätzende Hürde dar.

Nach einer Studie von MAISBERGER¹⁹¹ stellte in Deutschland für 46% der Neugründer die Finanzierung ein Problem dar. In dieser Studie wurde weiters festgestellt, dass nur etwa 23% der Neugründer einen Eigenkapitalanteil von unter 10% aufbringen und etwa

¹⁸⁵ Vgl. NELLES/ROCKE (2001) S. 163.

¹⁸⁶ Vgl. HÄUSSERMANN (1998) S. 175 sowie HERING/VINCENTI (2005) S. 193.

¹⁸⁷ Vgl. HERING/VINCENTI (2005) S. 218.

¹⁸⁸ Vgl. KOLLMANN (2009) S. 227.

¹⁸⁹ Vgl. KAILER/WEIß (2007) S. 61.

¹⁹⁰ Vgl. KOLLMANN (2009) S. 373.

¹⁹¹ Vgl. MAISBERGER (1998) S. 56.

33% zwischen 10% und 20% des Kapitals selbst aufbringen. Etwa 15% kommen auf eine Eigenkapitalquote von über 50%.

Die Gründung eines Unternehmens wird hauptsächlich mit Eigenmitteln finanziert. Etwa 82% der Jungunternehmer verfügen über Startkapital und nur ca. 38% müssen auf ein Bankdarlehen zurückgreifen. 15% der Gründer erhalten finanzielle Unterstützung von Familie oder Freunden. Die öffentliche Hand oder anderen Unternehmen sowie Beteiligungs- oder Risikokapital als Finanzierungsquelle spielen eine eher untergeordnete Rolle.¹⁹²

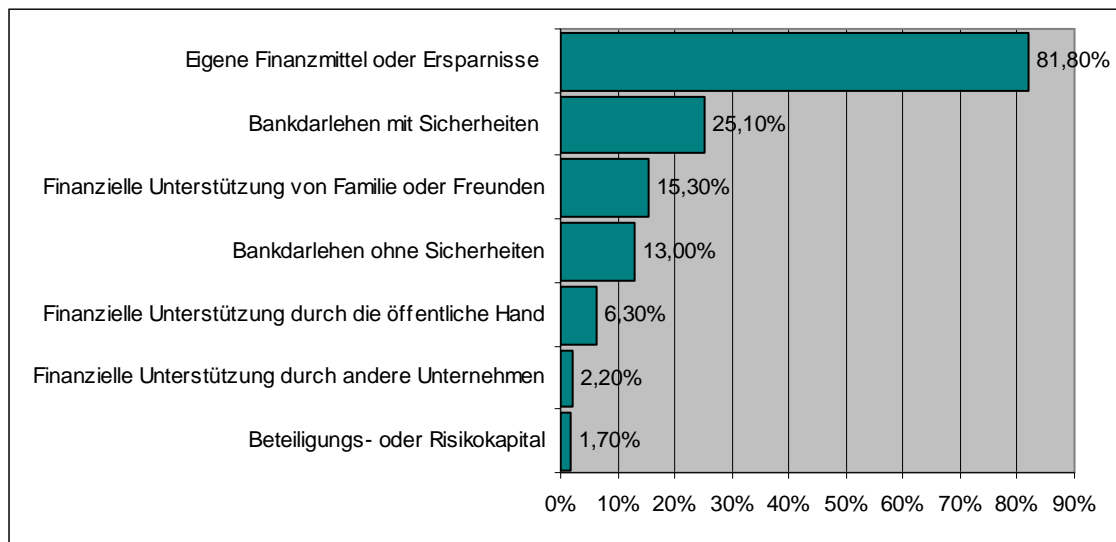


Abbildung 14: Finanzierungsquellen¹⁹³

Ein ganz anderes Bild hat hier der befragte Unternehmensberater von seinen Kunden erhalten. Etwa 60% seiner Klienten starten ohne Eigenkapital. Die Höhe des notwendigen Eigenkapitals ist von dem geplanten Unternehmen abhängig, aber dennoch sollte, nach Meinung von Christian Leitner, ein Eigenkapital im Bereich zwischen € 15.000,- bis € 20.000,- vorhanden sein. Somit sollte der Gründer, wenn alle Investitionen getätigt sind in der Lage sein, sechs bis neun Monate nur von seinen Reserven leben zu können. Hier haben jene Gründer einen Vorteil, die ihre unselbstständige Tätigkeit weiterhin ausüben und nebenberuflich starten. Sie können den Markt aufbauen und beziehen nebenher ein fixes Einkommen. So wird das Risiko

¹⁹² Vgl. STATISTIK AUSTRIA, Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen, S. 31f.

¹⁹³ Vgl. STATISTIK AUSTRIA, Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen, S. 31f.

minimiert und beim Umstieg auf die reine selbstständige Tätigkeit wird die Höhe des früheren Gehalts rasch wieder erreicht.

Zu diesen Gründern zählt auch Georg Peer. Er hat sein unselbstständiges Arbeitsverhältnis nie aufgegeben. Weiters hatte er genügend Ersparnisse um etwa ein halbes Jahr ohne Einkommen auskommen zu können. Somit stellte es für ihn auch kein bedrohliches Risiko dar, dass die Einnahmen die Kosten nie decken konnten.

Fast ein Drittel der Unternehmensgründer behält auch nach der Gründung ihre unselbstständige Erwerbstätigkeit bei.

3.8. Sonstige Risikofaktoren

3.8.1. Marketing

Marketing bedeutet, das Unternehmen auf die Kundenbedürfnisse auszurichten und dadurch die Unternehmensziele zu erreichen. Dies umfasst nicht nur den Absatz sondern soll eine Grundhaltung des gesamten Unternehmens darstellen.¹⁹⁴ Um dies sicherstellen zu können bedarf es zuerst umfangreicher Information über den Markt. Das Unternehmen benötigt Informationen über die Marktgegebenheiten, die Kundenwünsche und Verhalten der Konkurrenten zur Durchführung einer Marktanalyse. Auf diese aufbauend sind Marketing-Ziele festzulegen und eine Strategie zu generieren mit der diese Ziele erreicht werden können. Dies geschieht durch den optimalen Einsatz der Marketinginstrumente, dem Marketing-Mix. Unter den Begriff der Marketinginstrumente fallen absatzpolitische Mittel wie Produktpolitik, Preispolitik, Absatzpolitik und Werbepolitik.¹⁹⁵

Die Produkt- und Sortimentsgestaltung birgt besonders für Jungunternehmen einige Risiken. So ist die richtige Größe des Produktsortiments schwierig abzuschätzen. Ein umfangreiches Angebot bedeutet in der Praxis eine hohe Kapitalbindung im Lager und

¹⁹⁴ Vgl. LECHNER/EGGER/SCHAUER (2006) S. 460.

¹⁹⁵ Vgl. LECHNER/EGGER/SCHAUER (2006) S. 465.

der Gefahr vieler unverkaufter Waren. Mit einem zu kleinen Sortiment entsteht das Risiko, nicht genügend Kunden damit ansprechen zu können.¹⁹⁶

Die Bestimmung der Preispolitik hängt einerseits mit dem Nachfrageverhalten und andererseits mit dem Konkurrenzverhalten zusammen. Verfolgt der Unternehmer eine Penetrationspreisstrategie versucht er durch niedrige Preise schnell in den Markt einzudringen. Wird eine Abschöpfungspreisstrategie angewandt, legt der Unternehmer sehr hohe Preise an um in einer frühen Phase einen möglichst hohen Ertrag zu erwirtschaften und erst später die Preise zu senken.¹⁹⁷ Oftmals ist der Unternehmer durch die große Konkurrenz und der Kleinheit des eigenen Unternehmens gezwungen sich an die marktüblichen Preise anzupassen.¹⁹⁸ Somit ist es schwierig sich über die Preispolitik von der Konkurrenz abzuheben. Ist das Produkt oder die Dienstleistung einzigartig ist auch der Preis nicht vergleichbar und der Unternehmer gewinnt einen Spielraum in der Preisgestaltung.

Die Werbe- oder Kommunikationspolitik dient dazu, den Kunden über das Unternehmen und die Produkte bzw. Dienstleistungen zu informieren und ein gewünschtes Bild vom Unternehmen zu vermitteln. Die wichtigsten Maßnahmen dazu sind die Werbung, der persönliche Verkauf und die Öffentlichkeitsarbeit.¹⁹⁹ Für Start-Up-Unternehmen spielt hier natürlich der Kostenfaktor eine entscheidende Rolle. Doch ist es besonders in den frühen Phasen eines Unternehmens von enormer Wichtigkeit die potenziellen Abnehmer auf das Produkt und das Unternehmen aufmerksam zu machen. Für Jungunternehmer stehen somit vor allem „Low-Budget-Werbemaßnahmen“²⁰⁰ zur Verfügung, wie etwa die ansprechende Gestaltung des Firmennamens und des Logos, Aufschriften auf Fahrzeugen, Internetauftritte, Mailings etc.

Die Absatz- oder Distributionspolitik soll sicherstellen, dass die Güter oder Dienstleistungen in der richtigen Zeit, am richtigen Ort, im richtigen Zustand und in der

¹⁹⁶ Vgl. LECHNER/EGGER/SCHAUER (2006) S. 494.

¹⁹⁷ Vgl. KAILER/WEIß (2007) S. 59.

¹⁹⁸ Vgl. LECHNER/EGGER/SCHAUER (2006) S. 493.

¹⁹⁹ Vgl. LECHNER/EGGER/SCHAUER (2006) S. 497.

²⁰⁰ Vgl. KAILER/WEIß (2007) S. 59.

richtigen Menge angeboten werden. Dies umfasst die Auswahl der Distributionskanäle sowie auch der physischen Güterverteilung.²⁰¹

In diesem Bereich wirkt Christian Leitner mit seiner Beratungstätigkeit stark ein. Der Marketing-Mix wird zwar mit dem Gründer gemeinsam erarbeitet, aber hier bringt der Unternehmensberater seine Erfahrung mit ein. Vor allem im Bereich der Werbung würden Gründer viel stärker einsparen als dies empfohlen wird.

Als das größte Hemmnis für Georg Peer stellte sich die Absatz- und Distributionspolitik heraus. Durch einen Versandhandel war es ihm nicht möglich, seine Zielgruppe zu erreichen und eine Kooperation mit einem Sanitätshaus mit einem fixen Standort konnte nicht in die Realität umgesetzt werden.

3.8.2. Organisation

Zur Realisierung der Pläne ist die Koordination einzelner Aufgaben und Entscheidungen notwendig. Dies wird als Organisation bezeichnet. Sie umfasst die Struktur des Unternehmensaufbaus, die sogenannte Aufbauorganisation, und die Prozessabläufe, die sogenannte Ablauforganisation. Die Aufbauorganisation bestimmt die Verteilung der einzelnen Aufgabengebiete, die Zuständigkeiten und die Verantwortung. Die Ablauforganisation beschäftigt sich mit der Koordination von Arbeitsabläufen in zeitlicher und räumlicher Sicht.²⁰²

Ein Unternehmer ohne Mitarbeiter muss alle Aufgaben selbst erledigen und Entscheidungen alleine treffen, es ist keine Abgrenzung der Aufgabengebiete und Zuständigkeiten notwendig. Somit stehen bei einem Einzelunternehmer die Selbstorganisation und ein gutes Zeitmanagement im Vordergrund. Da hier eine Kontrollinstanz wie der Vorgesetzte in einem Arbeitsverhältnis fehlt, liegt es an der Persönlichkeit und dem Willen des Gründers, wie viel, wann und welche Aufgaben behandelt werden. Eine gute Organisation erfordert die Einteilung der Aufgaben nach

²⁰¹ Vgl. LECHNER/EGGER/SCHAUER (2006) S. 497f.

²⁰² Vgl. SCHAUER (2009) S. 77.

ihrer Bedeutsamkeit und Dringlichkeit sowie der Auswahl der richtigen Ausführungsweise.²⁰³

4. Fazit und Möglichkeiten zur Insolvenzprävention

Wie bereits eingangs erwähnt, beinhalten neue Situationen unter Unsicherheit sowohl Risiken als auch Chancen. Statistisch konnte nachgewiesen werden, dass etwa 33 % der Neugründer innerhalb von vier Jahren ihr Vorhaben beenden müssen²⁰⁴. Dies bedeutet, dass die möglichen Risiken einer selbstständigen Tätigkeit unterschätzt wurden oder nicht bekannt waren.

In dieser Bachelorarbeit konnte auf einige Bereiche in der Unternehmensgründung hingewiesen werden, in denen es verstärkt zu Problemen und Schwierigkeiten kommt. Diese sind natürlich stark von dem geplanten Unternehmen sowie von der Person des Gründers abhängig.

Zentrale Figur einer Unternehmensgründung stellt der Gründer dar. Besonders bei Ein-Personen-Unternehmen und Einzelunternehmen hängen an ihm die gesamte Arbeitsleistung, Verantwortung und Pflichten. Somit soll im Vorfeld schon geklärt werden, ob sich eine Person als Unternehmer eignet und ob das fachliche Know-How und die Branchenerfahrung ausreichend sind. Viele Persönlichkeitseigenschaften wirken sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Aber auch ohne diese Merkmale kann ein Unternehmen gedeihen bzw. können einige Eigenschaften auch später noch angeeignet werden. Weiters sollte eruiert werden, ob die familiäre Struktur für eine Unternehmensgründung günstig ist und ob der familiäre Rückhalt geboten ist. Da viel Stress und Anspannung den Selbstständigen belasten werden ist eine psychische und physische Gesundheit fast unerlässlich.

Möchte ein angehender Unternehmer diese Verantwortung nicht alleine tragen oder reicht sein Können und die Erfahrung in bestimmten Gebieten nicht aus, kann eine

²⁰³ Vgl. PÜMPIN (2006) S. 124.

²⁰⁴ Vgl. STATISTIK AUSTRIA. Überlebensraten von im Jahr 2004 neu gegründeten Unternehmen.

Teamgründung in Betracht gezogen werden. Dies gelingt natürlich nur mit einem geeigneten Partner.

Die Geschäftsidee kann aus vielen Quellen gewonnen werden bzw. wird dies oftmals während einer langjährigen Branchentätigkeit aufgebaut. Eine solche Idee muss nicht immer neu und innovativ sein, sollte sich aber von dem am Markt verfügbarem abgrenzen. Erst wenn eine Idee gewonnen wurde kann die Strategie und die einzelnen Teilpläne entwickelt werden. Diese Strategie ist nur im Kopf des Gründers vorhanden wird aber nie auf Papier gebracht. Eine solide Idee ist zwar enorm wichtig, doch auch für die weitere Planung sollte genug Zeit eingeplant werden. Immerhin ein Drittel der Jungunternehmer haben sich für diese Planungsphase weniger als einen Monat Zeit genommen. Doch je intensiver diese Vorbereitungsarbeiten geleistet werden, desto höher sind die Überlebenschancen. Es empfiehlt sich deshalb, die Vorgründungsphase nicht unnötig zu kürzen sondern intensiv für die Marktforschung und eine Strategieentwicklung zu nutzen.

Ein Unternehmen ist stark von seinem Umfeld abhängig und viele Faktoren wirken auf das Unternehmen ein. Dieser Einfluss kann sowohl positiv als auch negativ sein. Entscheidend ist, dass der Selbstständige sich dieser Einflüsse bewusst ist. Hat er sein Umfeld im Blick kann er mögliche Trends schon früh erkennen und sich ihnen anpassen. Er läuft nicht so leicht Gefahr überrascht zu werden oder den Anschluss zu verlieren.

Besonders wichtig ist es, die unmittelbare Konkurrenz im Auge zu behalten und bereits vor Gründung Informationen einzuholen um die Marktsituation abschätzen zu können. Darauf aufbauend können dann eigene Strategien über die Marktpositionierung ausgearbeitet werden.

Für Unternehmen ist der Standort ausschlaggebend für einen Geschäftserfolg. Diese Entscheidung bindet den Unternehmer meist langfristig und ist deswegen mit besonderer Vorsicht zu wählen.

In einer Studie der Statistik Austria²⁰⁵ gaben 47 % der befragten Unternehmensneugründer an, besonders die Abwicklung rechtlicher und administrativer Angelegenheiten als schwierig empfunden zu haben. Es wurde versucht die bürokratischen Hürden durch viel Informationsmaterial und Anlaufstellen durch die Wirtschaftskammern zu verringern, doch dürfte dies dennoch eine Herausforderung für Gründer darstellen. Auch die Steuern, Abgaben und Sozialversicherung werden als hohe Belastung für einen Gründer beschrieben.

Gründer verfügen oft über eine unzureichende Ausbildung im kaufmännischen Bereich. Dieses fehlende Wissen wird durch staatliche oder private Berater zugekauft. Für Jungunternehmer gibt es hier unzählige Möglichkeiten für eine professionelle Begleitung. Nur 24 % der Gründer geben an, keine Hilfe zu benötigen.²⁰⁶

Es wurde festgestellt, dass in dem Bereich der Finanzierung das Risiko besonders hoch ist. Durch die empirischen Erhebungen konnte weiters darauf hingewiesen werden, dass die notwendigen finanziellen Mittel häufig nicht vorhanden sind. In der Gründungs- und der Frühentwicklungsphase sind noch keine oder wenige Rückflüsse zu erwarten, der Break-Even-Point wird noch nicht erreicht. Der Gründer muss über genügend Reserven verfügen um diese Zeit ohne Einkommen überleben zu können.

Zuerst muss ein Finanzplan erstellt werden um alle relevanten Kosten aufzustellen und die Höhe der benötigten Mittel zu identifizieren. Dies wird häufig nicht unternommen oder die Gründungskosten werden unterschätzt. Das Unternehmen kommt nicht über die Entwicklungsphase hinaus und scheitert schon sehr früh.

Um das finanzielle Risiko zu minimieren kann eine nebenberufliche Gründung in Betracht gezogen werden. Der Kundenstamm kann bereits aufgebaut werden während die finanzielle Sicherheit der unselbstständigen Tätigkeit erhalten bleibt. Werden in einem solchen Fall Risiken unterschätzt sind sie nicht sofort existenzbedrohend.

Natürlich gibt es bei jeder Gründung unterschiedliche Risiken. Es liegt an der Person des Gründers wie er mit diesen Risiken umgeht. Das wichtigste ist, sich der Risiken

²⁰⁵ Vgl. STATISTIK AUSTRIA. Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen.

²⁰⁶ Vgl. STATISTIK AUSTRIA. Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen.

bewusst zu werden. Dazu sind in der Gründungsphase viele Informationen und Recherchen nötig.

Nur wer die Risiken kennt und sie sich vor Augen hält kann ihnen bewusst gegensteuern.

ANHANG

Mitschrift des mündlichen Interviews
Gründer
Georg Peer

- **Wann gründeten Sie Ihr Unternehmen?**

Ich gründete im Jahr 2000 und beendete es 2008.

- **Was war Ihre Geschäftsidee für ein Unternehmen?**

Handel und Dienstleistung in der Gesundheits- und Krankenpflege mit sehr breitem Spektrum an Möglichkeiten. Auf der einen Seite wollte ich als Dienstleister in der Gesundheits- und Krankenpflege selbstständig und freiberuflich tätig werden und auf der anderen Seite eine optimale Kombination zwischen Handel und Dienstleistung in Richtung mobiles Sanitätshaus verbunden mit der optimalen Beratungskomponente aufgrund der fachlichen Kompetenzen anbieten.

- **Was waren Ihre Motive für eine Unternehmensgründung?**

Ich bin ein selbstständig handelnder und selbstständig denkender Mensch und wenn man von einer Geschäftsidee überzeugt ist, sollte man auch wagen sich damit selbstständig zu machen. In der Selbstständigkeit gibt es mehr Entfaltungsmöglichkeiten.

- **Was waren Ihre größten Befürchtungen?**

Dass es nicht funktioniert. Auf der einen Seite aufgrund der knappen finanziellen Ressourcen und auch weil es an Unterstützungsleistungen gemangelt hat und nicht klar war, welcher Schritt als Erster zu setzen hatte. Es war zu wenig Hilfe vorhanden. Deswegen hat sich auch das Geschäftsmodell geändert.

- **Welche davon haben sich als echte Bedrohungen herausgestellt?**

Die rechtlichen Rahmenbedingungen und Erschwerbedingungen speziell in Oberösterreich, die Unflexibilität der Mitbewerber. Das heißt in letzter Konsequenz hätte ich mich mit einem Mitbewerber zusammengeschlossen um nicht alles neu erfinden zu müssen und hätte gemeinsam etwas gemacht. Ich habe aber keinen flexiblen Partner gefunden.

Weiters die rechtliche Bedingungen im Bereich der Hauskrankenpflege, weil hier gewisse Monopolstellungen bestehen und gegen diese Monopole hat man in Oberösterreich keine Chance. In Salzburg hingegen schaut die Sache schon wieder ganz anders aus. Da wird man sogar von den großen Organisationen als Freiberufler engagiert. Aber nicht so in Oberösterreich. Außerdem kann man in Oberösterreich auch diese Leistungen nicht mit dem Sozialhilfeträger abrechnen und das ist Wettbewerbsverzerrung weil andere Anbieter gefördert werden.

- **Mit welchen Risiken haben Sie nicht gerechnet?**

Vor allem mit der Schwierigkeit Kunden zu gewinnen.

- **Für welche Rechtsform haben Sie sich entschieden?**

Ich führte mein Unternehmen als Einzelunternehmen

- **Welche Gründe gab es für diese Rechtsform**

Ich hatte keinen geeigneten Partner, deswegen kam eine KG oder OG nicht in Frage. Das Einzelunternehmen ist billig und einfach. Das finanzielle Risiko war nicht so groß, dass sich eine GmbH ausgezahlt hätte.

Persönlichkeit und persönliches Umfeld

- **Wie alt waren Sie zum Zeitpunkt der Gründung?**

Ich war 31

- **Welches Persönlichkeitsmerkmal würden Sie bei Ihrer Gründung als besonders hilfreich einstufen?**

Auf jeden Fall die Fähigkeit mit anderen Personen leicht in Kontakt zu kommen und schnell Freundschaften zu schließen. So konnte ich rasch Netzwerke aufbauen, habe von vielen Menschen gute Ratschläge bekommen und so weiter.

- **Wie ist Ihr beruflicher Werdegang?**

Berufsausbildung im Handel, Unternehmerprüfung, somit war bereits immer ein Interesse für Handel und Wirtschaft vorhanden. Danach Gesundheits- und Krankenpflegeschule, verschiedenste Fachweiterbildungen in diesem Bereich, etwa Sachverständigenausbildung der Gesundheits- und Krankenpflege, Studium Pflegemanagement in München.

Arbeitstechnisch war ich immer in der Pflege tätig: von stationärer Krankenversorgung, Langzeitgeriatrie und –psychiatrie, Leitungen in Pflegeeinrichtung und jetzt Leitung der Fachabteilung in einem sozial tätigen Verein in Salzburg.

- **Wie lange haben Sie vorher in diesem Bereich gearbeitet?**

Ich bin jetzt seit 1994 in diesem Bereich tätig.

- **Wie würden Sie Ihre Erfahrung jetzt rückblickend beurteilen. War sie ausreichend?**

Auf jeden Fall.

- **Wie ist Ihre betriebswirtschaftliche Ausbildung?**

Lehre Großhandelskaufmann, Unternehmerprüfung und betriebswirtschaftliche Vorlesungen im Studium Pflegemanagement.

- **Haben Sie Ihr betriebswirtschaftliches Vorwissen als ausreichend empfunden?**

Grundsätzlich ja, zumindest in Richtung Kalkulation und allgemeinem Verständnis. In allzu speziellen Bereichen sind natürlich Mängel vorhanden aber es war für mich jedenfalls ausreichend. Und Hilfe kann man sich ja überall holen.

- **Wie war Ihre familiäre Situation zum Zeitpunkt der Gründung?**

Ich hatte ein Kind und eine Lebensgefährtin.

- **Wie stand Ihre Familie zu Ihrer Idee/Wunsch nach Selbstständigkeit?**

Sehr neutral. Weder sehr positiv noch negativ. Somit war aber auch wenig Unterstützung vorhanden.

- **Gab es finanzielle Unterstützung von Ihrer Familie**

Nein die gab es nicht, sie war aber auch nicht notwendig.

- **Hat/haben Ihre Familie/Ihre Beziehungen unter Ihrer Selbstständigkeit gelitten?**

Ja, durch eingeschränkte zeitliche Ressourcen hat sie gelitten. Es blieb weniger Zeit für die Familie. Das hat sich sehr negativ auf das Familienleben ausgewirkt und war auch sicher einer der Gründe dafür, dass die Beziehung in die Brüche ging. Natürlich gab es noch andere Gründe dafür, aber wenig Zeit für die Familie zu haben war sicher ein wesentlicher Faktor warum diese Beziehung nicht mehr funktionierte.

- **Hat jemand aus Ihrem Umfeld bereits ein Unternehmen gegründet?**

Ja, ein guter und enger Freund von mir hat bereits ein Unternehmen gegründet und ist damit bis heute sehr erfolgreich. Ist aber in einer ganz anderen Branche tätig.

- **Hatte das einen Einfluss auf Ihr eigenes Vorhaben?**

Ja sehr stark. Er war mir ein Vorbild und auch ein Stück Mentor. Er hat mit geholfen durch Tipps, Unterstützung, Formulierungsvorschlägen für Papiere etc.

- **Was würden Sie im Bezug auf Ihre Familie heute bei einer Gründung anders machen?**

Heute würde ich das ganze strukturierter vorbereiten. Nicht mehr so blauäugig vorhegen. Heute hat sich auch die Situation grundlegend geändert. Heute kann ich mit meiner Partnerin viel offener reden und kann mein Vorhaben viel offener kommunizieren.

- **Wie empfanden Sie die körperliche Belastung?**

Für mich war es eher keine körperliche Belastung sondern wurde eher als Abwechslung gesehen.

- **Empfanden Sie häufig Stress?**

Nein

- **Empfanden Sie**

- das Gefühl nicht abschalten zu können
- eine ständige Anspannung
- körperliche Symptome wie Schweißausbrüche, Herzrasen, Panikanfälle
- sonstige stressbedingte körperliche Auswirkungen?

Es gibt Phasen, vor allem zu Beginn, wenn man den Schritt in die Selbstständigkeit wagt wo man einen gewissen Stress empfindet. Vor allem wenn man von der Unselbstständigkeit in die Selbstständigkeit wechselt, dass man mit dem alten Leben abschließt und sich auf Neues einlässt.

Markt/Wettbewerb

- **Welche erste Schritte haben Sie in Richtung Unternehmensgründung getätigt?**
 Zuerst habe ich für mich eine Analyse der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken, also eine SWOT-Analyse durchgeführt. Bei den Chancen eine Art Marktanalyse: was braucht der Markt, was ist möglich.
 Teilweise haben sich diese Nachforschungen als richtig erwiesen teilweise hatte ich falsche Einschätzungen.
- **Hatten Sie Ihre wichtigste Konkurrenz klar bestimmt?**
 Ja
- **Hatten Sie ausreichend Informationen über den Markt?**
 Ja
- **Führten Sie selber Marktrecherchen durch?**
 Ja
- **Wenn ja, auf welche Weise?**
 Eigene Erfahrungen, persönliche Recherchen, Testkäufe, Internetrecherchen
- **Hatten Sie ihre Konkurrenten auch nach der Gründung noch im Blickfeld?**
 Ja, weil sie sich als das größte Hindernis herausstellten.
- **Wer war Ihre Zielgruppe?**
 Pflegebedürftige und deren Angehörige
- **Wodurch wollten Sie sich von Ihrer Konkurrenz abheben?**
 Komponente von persönlicher Beratung bei den Betroffenen zuhause in Krisensituationen verbunden mit der fachlichen Kompetenz die die Mitbewerber nicht hatten und noch immer nicht haben
- **Haben Sie dies schriftlich erfasst?**
 Ja
- **Welchen Standort haben Sie sich für Ihr Unternehmen gewählt?**
 Vertriebsweg für den Handel war von zu hause aus. Ein erster Kontakt wurde telefonisch aufgenommen oder postalisch. Die Beratung folgte bei den betroffenen vor Ort.
 Für den Handel habe ich mich mit einem Partner aus dem Versandhandel zusammengeschlossen und hätte dann den Handel über diesen Partner betrieben.
- **Was waren die Gründe für diese Wahl?**
 Es erschien mir einfach und billig zu sein.

- **Habt es Faktoren gegeben auf die Sie aus heutiger Sicht bei der Standortwahl besser achten hätten sollen?**

Ja, ich hätte nicht gedacht, dass es so schwierig ist, an die Kunden heranzukommen. Auf sich aufmerksam zu machen, das geht von daheim aus nicht. Dazu hätte ich ein Geschäft benötigt.

Rechtliche Bestimmungen

- **Fällt Ihr Unternehmen unter das reglementierte Unternehmen?**

Ja, war aber kein Problem, da alle Voraussetzungen erfüllt wurden. Allerdings fällt meine Tätigkeit unter zwei Bereiche. Freiberuflichkeit in der Gesundheits- und Krankenpflege und Handel mit Medizinprodukten.

- **Was waren Ihre ersten Schritte bei der Unternehmensanmeldung?**

Zuerst ging ich zur Wirtschaftskammer. Alle weiteren Anmeldungen erfolgten über den Steuerberater.

- **Wie war Ihr persönlicher Eindruck von den bürokratischen Erfordernissen?**

War äußerst anstrengend. Ein undurchsichtiger Dschungel mit unzureichender Beantwortung der Anfragen. Ich glaube aber, dass das heute schon besser ist.

- **Hatten Sie Probleme mit Behörden?**

Richtige Probleme nicht. Aber es hat so lange gedauert weil sie selber oft keine Ahnung hatten in welchen Bereich ich falle und welche Gesetze auf mich anzuwenden sind.

- **Wie empfanden Sie die Höhe der vorgeschriebenen Abgaben und Steuern?**

Einerseits zu hoch besonders im Bereich der Doppelversicherung durch die Doppelgleisigkeit der selbstständigen und meiner unselbstständigen Tätigkeit.

Andererseits auch wieder positiv wie der Gesetzgeber die Möglichkeit einräumt Verlustvorträge zu machen also Verluste mit Einkommen gegenzurechnen.

Beratung

- **Wie und wo haben Sie Sich über eine Unternehmensgründung informiert?**

Das was ich in meinen Ausbildungen bereits gelernt hatte und übers Internet.

- **Hatten sie ausreichend Information?**

Ja, eher schon.

- **Haben Sie Beratungen in Anspruch genommen? Wenn ja, welche?**

Steuerberater, Wirtschaftskammer und eine Seminarreihe der BIT-Factory (Best in Training) in deren Rahmen ein Business-Plan erstellt wurde.

- **Welche Beratung empfanden Sie als hilfreich/ welche nicht?**

Die BIT-Factory war gut. Die Wirtschaftskammer war damals nicht gut weil sie dort mit meinem speziellen Bereich der Selbstständigkeit überfordert waren und nicht wussten welcher Sparte ich zugeordnet werden musste etc.

Steuerberatung war gut aber teuer. Vom Steuerberater wurden rein steuerliche Beratung in Anspruch genommen und keine betriebswirtschaftlichen Belange.

Idee

- **Wann kamen Sie auf Ihre Geschäftsidee?**

Durch meine berufliche Tätigkeit sah ich immer die Bedürfnisse der Patienten und deren Angehörigen und wollte hier eine Erleichterung und Hilfe anbieten.

- **Was war zuerst, die Geschäftsidee oder der Wunsch nach Selbstständigkeit?**

Ich war immer schon ein sehr freier und selbstständiger Mensch und deswegen war irgendwie immer der Wunsch nach einer Selbstständigkeit vorhanden. Somit war es eine Kombination aus beidem.

- **Wie lange dauerte es von der Idee bis zur Umsetzung?**

Einige Jahre lange. Immer wieder Dinge zu sehen die man leicht steuern könnte aber in Unselbstständigkeit nicht anders lösen kann störte mich. Aber bis ich wirklich den Schritt in die Selbstständigkeit machte dauerte es Jahre.

- **Haben Sie Ihre Idee/Ihr Konzept auch niedergeschrieben?**

Ja, zumindest in Eckpunkten. Und danach auch als richtiger Businessplan.

Strategie

- **Hatten Sie eine Strategie (Leitbild) für das Unternehmen formuliert?**

Die Vision war immer klar. Nur die Strategie hat sich im Laufe der Zeit an den Gegebenheiten anpassen müssen.

- **Wurde diese auch schriftlich festgehalten?**

Ja

- **Haben Sie Sich an Ihre Strategie/Pläne gehalten?**

Die Planung war immer schwierig. Vor allem die zeitliche Planung, etwa um Kundenkontakte herzustellen. Hier war kaum eine Planung möglich. Es war schwierig einzuschätzen wie lange man für welche Tätigkeit brauchte.

Finanzierung

- **Wie war Ihre finanzielle Situation vor der Gründung?**

Gut.

- **Wie hoch war Ihr Startkapital?**

Mein Startkapital war alles nur Eigenkapital. Ohne Einnahmen hätte ich etwa ein halbes Jahr ohne Probleme überleben können. Da ich aber immer unselbstständig auch noch tätig war stellte sich diese Frage nicht.

- **Haben Sie Förderungen in Anspruch genommen?**

Nein, es gab keine Möglichkeit. Die Informationen über mögliche Förderungen waren vorhanden. Die Förderungen in diesem Bereich betrafen nur die Aufnahme von Fremdkapital und das war bei mir nicht nötig

- **Hatten Sie Probleme mit der Finanzierung?**

Durch meine ständige unselbstständige Tätigkeit nebenher hat sich die Frage der finanziellen Überlebensfähigkeit nicht gestellt.

Das finanzielle Ziel wurde nie erreicht

- **Wie verlief bei Ihnen die Kundenaquisition?**

Für meine Geschäftsidee ein drastisches Problem weil es sehr schwierig ist die Kontaktaufnahme in dem beschränkten Rahmen zu machen. Der Kontakt zu den Kunden kann nur dann funktionieren, so meine Erkenntnis, wenn man einen Standort hat und die Kunden zu mir kommen können. Ansonsten ist ein Kundenkontakt sehr schwierig.

Bewerten Sie bitte folgende Faktoren. Was bereitete Ihnen die größten Probleme

1 = keine Probleme, 10 = drastische Probleme

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kein oder zu wenig Marketing						x				
Schlechte Geschäftsidee	x									
Familie bzw. privates Umfeld				x						
Ungenügende Qualifikation	x									
Unzureichende Beratung							x			
Mangelnder Einsatz	x									
Selbstüberschätzung					x					
Finanzierungsprobleme					x					
Kein Durchhaltevermögen		x								
Zu hohe Kosten						x				
Patente und Verträge								x		
Planungs- und Konzeptfehler				x						
Probleme mit Lieferanten		x								
Kundenaquisition									x	
Marktforschung						x				
Probleme mit Banken				x						

Abschlussfragen

- **Was führte letztendlich zur Schließung des Unternehmens?**

Das Verhältnis zwischen Einnahmen und Ausgaben.

Der laufende Betrieb war nicht kostendeckend.

Kosten wurden nicht unterschätzt weil die Kosten an sich eher gering waren nur die Auftragslage wurde überschätzt.

- **Wann wurde das Unternehmen geschlossen?**

2008

- **Was würden Sie heute anders machen?**

Heute andere Voraussetzungen. Könnte es heute vorher klarer kommunizieren. Ansonsten würde ich nichts anders machen.

- **Würden Sie noch einmal ein Unternehmen eröffnen?**

In ähnlicher Form könnte ich es mir vorstellen aber nicht mehr mit dieser Risikobereitschaft. Das Geschäftsmodell müsste auf mich zukommen, etwa ein Franchisesystem oder dieses Modell zuerst als unselbstständiger Angestellter beginnen etc.

Mitschrift des mündlichen Interviews
Unternehmensberater
Christian Leitner

Einstiegsfragen

- **Seit wann sind sie Unternehmensberater?**

Seit 1992.

- **Wie viele Gründer haben Sie in Ihrer Karriere bereits betreut?**

Ca. 40.

- **Aus welchen Branchen kommen Ihre Klienten?**

Der Schwerpunkt liegt im Bereich Handwerk und Handel.

- **Wie viel % davon müssen Ihr Unternehmen wieder aufgeben?**

Hier muss unterschieden werden zwischen den Unternehmen, für die ich nur ein Gründungskonzept erstellt habe und denen, die ich wirklich begleitet habe.

Manche Kunden brauchen nur ein Konzept und eine Rechnung ob sich eine Selbstständigkeit auszahlt.

50-60% meiner Kunden gründen dann wirklich.

- **Wie weit reicht Ihre Beratung? Welche Beratungsleistungen bieten Sie an?**

Zuerst biete ich die Erstellung eines Konzeptes an. Rechnet sich das Unternehmen auch wirklich, oder nicht. Nicht alle gründen danach auch wirklich ein Unternehmen. Teilweise weil sie selber nicht mehr von ihrer Idee überzeugt sind, teilweise weil auch ich von dem Unterfangen abfrage.

Es gibt auch Gründer, die trotz meiner Bedenken gründen. Diese kann ich dann nicht begleiten da es gegen meine Überzeugung wäre.

Umfang der Beratung ist:

Punkt 1: Businessplan erstellen

Punkt 2: die Begleitung selber.

Den Umfang bestimmt der Kunde. Es kann reichen von einer Marketingplanung, Definition einer Zielgruppe und alles was unter Marketing fällt: Werbung, PR-Arbeit, Coaching und Controlling

- **Wie lange dauert etwa ein Beratungszeitraum?**

Mit dem Controlling kann dies eine dauernde Begleitung sein. Die Guten kommen immer wieder. Die Intensität der Begleitung schwankt von Kunden zu Kunde. Bei manchen macht man wieder mal eine Marktanalyse oder sie rufen an und haben Fragen.

Es besteht kein fixer Beratungszeitraum sondern nur auf Anfrage des Kunden.

Motive für eine Gründung

- **Was sind die häufigsten Motive für eine Gründung?**

Sehr viele haben den Drang in die Selbstständigkeit. Diese wollen einfach ihr eigener Chef sein. Da sie der Meinung sind, dass sie mehr Freiraum, mehr Spielraum erhalten und sich mehr bewegen können, gründen sie. In letzter Zeit tauchen auch die Zwangsbeglückten auf, die aufgrund ihrer Situation am Arbeitsplatz in die Selbstständigkeit gehen, obwohl sie es von sich aus nicht getan hätten. Das konnte ich in den letzten zwei Jahren verstärkt beobachten.

Die vermeintliche Freiheit ist dann meist nicht so groß aber trotzdem würden die meisten nicht wieder in die Unselbstständigkeit zurück gehen.

- **Was war Ihr Motiv sich selbstständig zu machen?**

Mehr Gestaltungsspielraum. Ich war damals Führungskraft in einer Bank, habe mir aber für die Zukunft zu wenig Gestaltungsspielraum gesehen.

- **Gibt es Unterschiede in der Unternehmensführung je nach zugrunde liegendem Motiv?**

Bei denjenigen die dann wirklich gründen gibt es wenig Unterschiede. Bei den wirklichen Zwangsbeglückten muss man klar machen, dass sie sich das nochmals überlegen sollen. Diese ziehen sich wesentlich schneller wieder zurück wenn sie die Chance auf einen Arbeitsplatz erhalten, aber das ist auch sinnvoll. Diese haben eher wieder den Drang in die Unselbstständigkeit.

Der Eifer mit dem das Unternehmen betrieben wird, ist aber der gleiche. Auch den Zwangsbeglückten ist klar, dass es anders keinen Sinn hat.

Persönlichkeit der Gründer

- **In welchem Alter befinden sich die meisten Ihrer Klienten?**

Der Durchschnitt liegt bei etwa 35 bis 40 Jahren. Der jüngste Gründer war 22 der älteste etwa 55.

Ein optimales Alter gibt es nicht. Der Vorteil bei Älteren ist, dass bereits etwas Eigenkapital vorhanden ist. Viele kommen, die wenig bis kein Startkapital haben.

Vom Risiko her habe Ältere ein überlegteres Vorgehen. Jüngere stürzen sich eher in Risiken.

- **In welcher familiären Situation befinden sich die meisten Ihrer Klienten?**

Familienrückhalt ist immer gut. Der Gründer braucht die Gewissheit, dass die Familie auch wirklich hinter ihm steht. Sonst fehlt im der Rückhalt.

Steht die Familie hinter der Gründung, ist dem Gründer wesentlich mehr geholfen, als wenn die Familie neutral verhält. Das hat mit Emotionen zu tun. Gründer braucht das Echo von einem Gegenüber. Auch wenn er nur zu Hause etwas von seinem Tun erzählt braucht er ein Gegenüber das zuhört.

Über das Emotionale hinaus ist wichtig, dass auch in Engpässen jemand mitarbeitet und weiterhilft.

Kapital von der Familie ist positiv zu sehen wenn die Familie über genügend Geld verfügt und dies als Spielkapital sieht und es kein drastisches Problem darstellt wenn dieses Geld weg ist. Ansonsten rate ich jedem ab die Familie als Bürge für Kredite zu nehmen

Ratschläge sind gut wenn sie mentorenhaft stattfinden. Einmischung ist eher zwiespältig zu betrachten

- **Inwieweit kann man von der Person auf einen zukünftigen Erfolg schließen?**

Manchmal habe ich bereits innerhalb von zwei Stunden einen Eindruck über den Menschen und kann ihn einschätzen. Die Trefferquote liegt hierbei etwa bei 90%.

- **Welche Persönlichkeitsmerkmale muss ein Gründer mitbringen?**

Fachliches Know-How, Umgang mit Zahlen, Daten, Fakten unabhängig davon ob er sie selber erarbeitet oder sie sich liefern lässt. Genauigkeit, Exaktheit, Verlässlichkeit. Interesse für den Markt. Die Persönlichkeit des Unternehmers ist mit dem fachlichen Know-how auf eine Ebene zu stellen.

- **Welche Arten von Menschen gründen Unternehmen? Gibt es einen Unternehmenstyp?**

Nein, eher nicht.

- **Wie viel Branchenkenntnis und Berufserfahrung bringen die Gründer mit?**

Dies ist eine Grundvoraussetzung: fachliches Know-how. Unter zwei Jahre Branchenerfahrung hat es wenig Sinn. Fast alle Gründer bringen dies mit. Viele Gründer bringen aber viel mehr Erfahrung mit. Die meisten haben auch den privaten Markt in ihrem Bereich schon bedient. Also auch Freunde und Verwandte versorgt.

- **War die Ausbildung/Erfahrung der Gründer meist ausreichend?**

Ja, grundsätzlich schon. Es gibt natürlich Ausnahmen.

- **Haben die Gründer ein ausreichendes kaufmännisches Verständnis?**

Hier geht es darum: entweder reicht es bei ihm selber aus oder er kauft es zu. Er muss sich nicht unbedingt selber so gut auskennen, braucht aber dann die richtige Begleitung die ihm die Zahlen so liefert, dass er selber es versteht. Lediglich ein gewisses Gespür für die Materie ist sinnvoll. Aber rein das Interesse reicht aus, bekommt der Gründer die Zahlen gut geliefert und erklärt und interessiert er sich dafür, reicht dies aus. Oder oft ist es auch so, dass etwa die Gattin ein Zahlenmensch ist und die Zusammenarbeit ist dann eine gute Mischung.

- **Gibt es Grundvoraussetzungen oder kann der Gründer die nötigen Fähigkeiten erwerben?**

Der Unternehmer wächst mit den Aufgaben. Ab dem Zeitpunkt wo das Bewusstsein vorhanden ist, dass die Zahlen wichtig sind beschäftigt sich der Unternehmer auch damit. Vor allem dann wenn die Zahlen komplexer werden und es nicht mehr anhand des Kontostandes ablesbar ist wie es dem Unternehmen geht, wächst auch das Interesse an den Zahlen.

- **Wachsen die Gründer generell mit ihren Aufgaben?**

Ja, schon. Nur zu wenige haben genug Interesse um sich auch weiterzubilden. Fortbildung passiert fast ausschließlich im fachlichen Bereich aber wenig im Bereich ihres Business. Persönlichkeitsentwicklung, ein Marketingseminar, eine Controllingveranstaltung etc. wird selten besucht. Das merkt man speziell bei Unternehmerakademien. Da kommen oft nur die Zwangsbeglückten oder die wirklich guten oder diejenigen die an einen Konzern angeschlossen sind und diese Kurse besuchen müssen. Die Bereitschaft sich fortzubilden ist, ob Gründer oder nicht, sehr gering.

- **Verändert das „Unternehmer sein“ die Menschen?**

Ja, durchaus. In welche Richtung ist unterschiedlich.

- **Gibt es gesundheitliche Auswirkungen bei einer Unternehmensgründung, wie beispielsweise stressbedingte Symptome?**

Ja, die gibt es. Stress ist immer vorhanden. Es ist nur die Frage: wie geh ich damit um. Viele haben Phasen in denen sie ins grübeln kommen und nicht mehr weiter wissen. Da empfiehlt es sich, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Ein Psychotherapeut etwa dem Gründer beibringen, wie man abschalten kann und konstruktiv mit dem Stress umgeht.

Markt

- **Bringen die Gründer genügend Wissen über dem Markt mit?**

Die meisten wissen sehr wenig über ihren Markt. Somit muss man beim ersten Termin schon sehr konkret Fragen stellen um einen Überblick zu bekommen was wissen die Gründer bereits vom Markt und was nicht. Es kommen auch gar nicht so wenige die von der Bank geschickt werden.

Es machen sich einige gar keine Gedanken zum Markt.

- **Was ist wichtiger eine gute Positionierung am Markt und gute Auswahl an Marketinginstrumenten oder die Geschäftsidee an sich?**

Eine Idee muss nicht immer neuartig sein. So viele neuartige Ideen findet man nicht vor. Oft genügt eine solide Idee in einer Standardbranche. Es gibt aber schon Ideen die nicht aussichtsreich sind etwa in der Textilbranche einzusteigen ist eher aussichtslos. Es gibt Ideen von denen ich nicht überzeugt bin und ich würde die Gründer nicht begleiten. Die Gründe können persönlich sein, aufgrund der Branche oder fachlich.

- **Wo sind die größten Wissenslücken?**

Markt, Marketing, Kundengewinnung, Mitbewerbersituation etc.

Etwa 70% wissen nur, dass sie sich selbständig machen wollen. Es wird ihnen aber dann schnell klar, dass das etwas komplexer ist als nur ein Geschäft aufzusperren.

Die Idee ist fix, aber über den Markt ist wenig Wissen vorhanden. Ausnahmen sind die, die einen Betrieb übernehmen wollen wo Vorerfahrungen vorhanden sind.

Kenne ich als Berater die Branche, werden diese Marktkennntnisse gemeinsam erarbeitet. Der Gründer erhält aber Aufgaben. Er muss dann zuerst konkret über seine Angebot nachdenken, was er genau anbieten will und über seine Zielgruppe. Danach überschlagen wir das Vorhaben rein rechnerisch ob es einen Sinn hat oder nicht. Weil es oft auch um den Standort geht etc.

Die Schritte sind:

Ideen

Rechnen

Finanzieren

Fördern.

Eine Idee muss zuerst gerechnet werden.

- **Wo liegen die größten Hürden für einen Unternehmensgründer?**

Mangel an Informationen. So werden Risiken falsch eingeschätzt, unterschätzt oder nicht wahrgenommen.

Finanzierungsformen

- **Wie hoch sollte der Eigenkapitalanteil sein?**

Dies ist von der Gründungsidee abhängig, vom Investitionsvolumen.

Wobei ich in den letzten Jahren die Erfahrung gemacht habe, nur bei einem ganz geringen Investitionsvolumen, ist es ratsam sich selbständig zu machen ohne Eigenkapital. Normalerweise so im Bereich von € 15000,- bis 20000,- wenn nicht mehr zu investieren ist. Normalerweise sollte der Gründer über genügend Reserven verfügen um ein halbes bis ein dreiviertel Jahr davon leben zu können.

- **Verfügen die Gründer über genügend Startkapital?**

Fast 60% fangen ohne Startkapital an. Und das sind nicht nur die Gründer die zu uns kommen sondern das ist generell beobachtbar.

- **Werden Gründer auch über Förderungen informiert?**

Ja, im Gründerworkshop der WKO. Hier werden Gründer schon informiert. Etwa 50 % wissen von Förderungen.

- **Wird um diese häufig angesucht?**

Förderungen werden für die Gründungsberatung in Anspruch genommen, bei Finanzierungen oder Förderungen über das AMS. Ansonsten sind mir wenig Förderungen bekannt.

- **Wie hoch ist der bürokratische Aufwand?**

Nicht mehr so schlimm wie früher. Alles wird eigentlich rasch und problemlos abgewickelt.

- **Ab wann erreichen die Unternehmer ihr früheres Gehalt?**

Hier muss man differenzieren zwischen denjenigen, die nebenberuflich starten und die, die das hauptberuflich machen. Die Nebenberuflichen bauen sich ihren Markt

auf während sie nebenbei arbeiten und erreichen somit rasch ihr Gehalt. Diese Gründer sind generell sehr erfolgreich.

Hauptberuflich Selbstständige brauchen fast immer zwei bis drei Jahre.

Unternehmensberatung:

- **Was ist bei der Auswahl der Berater wichtig?**

Zwei Dinge müssen geklärt werden. Einerseits die persönliche Ebene, die Chemie muss passen. Andererseits das Abklären des benötigten Know-Hows für meine Gründung, dies kann durch gezielte Fragen rasch geklärt werden.

- **Wie erkennt man guten/schlechten Berater?**

Ich würde jedem raten nicht nur zu Beratern zu gehen die sich mit Zahlen, Daten, Fakten beschäftigen. Rechnen kann man schnell was. Aber wenn es sich nur um theoretische Rechnung handelt und jene Bereiche fehlen wie Markteinschätzung oder Branchenknow-how fehlt ein wesentlicher Teil.

- **Welche Berater suchen die Gründer oft aus?**

Viele Gründer gehen als ersten Schritt zu Steuerberatern. Diese behandeln Zahlen, Daten, Fakten. Kennt der Gründer den Markt selber, weiß er über das Marktpotenzial bescheid braucht er auch nicht mehr. Braucht er allerdings jemanden im Bereich Marketing und Strategie sollte er gleich zu jemandem gehen der ihm dies alles liefern kann. Damit wird Zweigleisigkeit verhindert und er hat einen Berater oder ein Beraterteam die das gesamte Vorhaben abdecken. Wirtschaftskammer, Steuerberater manchmal auch nur Grafiker sind die häufigsten Anlaufstellen.

- **Lohnt sich eine Beratung in jedem Fall?**

Ja, es lohnt sich. Es gibt ganz wenige die sinnvoll ohne Beratung auskommen. Sehr oft merkt man etwa bei Verträgen, dass der Gründer etwas unterschreibt, das ein Berater ganz anders verhandelt hätte. So wird etwa bei Mietverträgen oft zu viel bezahlt. Somit lohnt es sich auch finanziell weil es um Minimierung des Gründungsrisikos geht und der Gründer sich viele Kosten erspart.

- **Welcher Information fehlen den Gründern?**

Die Meisten gehen zuerst zur Wirtschaftskammer als ersten Ansprechpartner. Dort erhalten sie dann weitere Informationen, Gründerleitfäden in einem persönlichen Gespräch. Oder die Banken schicken sie zu der Wirtschaftskammer oder zu Beratern.

- **Zu welchem Zeitpunkt suchen Unternehmensgründer Beratungsstellen auf?**

Relativ kurz vor geplanten Gründungstermin. Am erfolgreichsten sind die, die sich dann noch mindestens ein halbes Jahr Zeit nehmen. Ausgenommen es ist eine wirklich sehr klare Idee dahinter.

Die Idee wächst länger aber wenn dann der Schritt beschlossen wird muss es schnell gehen. Der Zeitpunkt von ihrem Kommen und dem geplanten Start liegt meist zu eng beieinander. Manche glauben sie können kommen und schon aufsperrern.

Risiken

- **Was fällt Ihnen zum Thema „Risikofaktoren der Unternehmensgründung“ ein?**

- * Fehlende Eigenmittel
- * Gründung in Risikobranchen
- * Zu wenig Vorbereitung für die Gründung
- * Blauäugiges Starten
- * Glauben niemanden zu brauchen, einfach zu gründen.
- * Versicherung übersehen
- * zu wenig Kapital

Vielen wird erst bei Beratungsgesprächen bewusst, dass das Thema komplexer ist als sie ursprünglich angenommen haben. Sie wissen oft nicht was im Detail notwendig ist um erfolgreich zu gründen. Dies wird ihnen erst im Zuge von Beratungsgesprächen bewusst.

Überschätzt werden Risiken sehr selten. Diejenigen die Risiken überschätzen sind eher diejenigen, die gefahrlos gründen. Die gehen keine unnötigen Risiken ein. Bei denjenigen bin meist ich derjenige, der sie stärkt, unterstützt und motiviert.

- **Welche Risiken werden von den Gründern nicht wahrgenommen**

Die ersten Probleme die auftreten sind finanzielle Engpässe. Die Eigenmittel reichen nicht aus. Das sind die ersten Warnsignale. Oder sie haben sich in den Gründungskosten verschätzt etwa bei Gebühren, Geschäftsausstattung, Logo, Druckkosten.

Bewerten Sie bitte folgende Faktoren. Wo liegen am häufigsten die Probleme

1 = keine Probleme, 10 = drastische Probleme

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kein oder zu wenig Marketing							x			
Schlechte Geschäftsidee			x							
Familie bzw. privates Umfeld					x					
Ungenügende Qualifikation			x							
Unzureichende Beratung								x		
Mangelnder Einsatz		x								
Selbstüberschätzung			x							
Finanzierungsprobleme								x		
Kein Durchhaltevermögen			x							
Zu hohe Kosten						x				
Patente und Verträge					x					

Planungs- und Konzeptfehler							x			
Probleme mit Lieferanten		x								
Kundenaquisition					x					
Marktforschung							x			
Probleme mit Banken									x	

Ich nenne Ihnen nur hintereinander verschiedener Wörter zum Thema Unternehmensgründung und Sie sagen mir kurz, was Ihnen jeweils als erstes in den Sinn kommt:

- **Kreativität**

Hier habe ich sehr hohe Maßstäbe. Ich würde mir noch mehr Kreativität wünschen.

- **Ehrgeiz**

In sinnvollem Ausmaß gut. Bei aller Konzentration auf Gründungsphase und bei allem Einsatz sollte man darauf achten, dass langfristig das Leben nicht zu kurz kommt. Es ist oft sehr schwierig hier bei Gründern Gehör zu finden.

- **Stress/Arbeitszeit**

Die Wenigsten belastet zu Beginn der Stress. Die Gründer sehen zu Beginn dass ihr Bemühen Früchte trägt. Nach ein paar Jahren ändert sich das weil die Gründer dann in eine Art Hamsterrad kommen und für Familienleben und Privates zu wenig Zeit haben

- **Planung/Zielsetzung**

Bei den Gesprächen frage ich sie ganz genau nach ihrer persönlichen und betrieblichen Zielsetzung. Leichter über persönliche Ziele zu sprechen fällt es, wenn die Unternehmer schon länger im Geschäft sind weil dann der persönliche Bereich wieder mehr Wert erhält. Jene die eine klare Zielsetzung haben, kommen sicher schneller zum Ziel als diejenigen die einfach anfangen.

Ziel und Visionen verschwinden oft. Erst im Beratungsgespräch wird dies wieder bewusst. Egal mit wem er darüber spricht, aber erst in Gesprächen wird wieder bewusst wo die Ziele und die Vision liegen.

- **Vision**

Sehr wichtig. Vision nicht so greifbar, eher mental. Teilweise vorhanden, teilweise nicht.

- **Risikofreudigkeit**

Angemessen. Wenige haben total über das Ziel hinausgeschossen.

- **Umgang mit Rückschlägen**

Wenn insgesamt eine solide Basis vorhanden ist, nimmt man Rückschläge leichter hin.

- **Netzwerke/Netzwerkaufbau**

Irrsinnig wichtig. Die erfolgreichsten Unternehmer sind die besten Netzwerker. Es ist aufwendig gute Netzwerke aufzubauen weil es viele Vampire gibt. Aber was Weiterempfehlung, Zusammenarbeit, Verlässlichkeit und Sicherheit anbelangt, würde ich das einem jeden engstens ans Herz legen. Jeder Auftrag und jedes Know-how durch ein Netzwerk ist Goldes Wert.

- **Soziale Fähigkeiten**

Sehr wichtig. Dazu gehört auch der Umgang mit Mitarbeitern. Das Potenzial der Mitarbeiter richtig ausschöpfen.

- **Teamgründung**

Aus eigener Erfahrung war es eine gute Entscheidung. Die Ziele von mir und meinem Partner haben sich später unterschieden. Das beobachtet man bei vielen. Die Frage ist nur, wie geht man auseinander.

In der Gründungsphase sehr unterstützend weil man einen Partner hat, einen Ansprechpartner. Trotzdem gehen sehr viele später auseinander.

- **Behörden**

Es ist besser geworden was Flexibilität und Abwicklungen, Anmeldemöglichkeiten über Internet etc betrifft. Finanzamt verhält sich gut. Somit nicht so wirklich schlecht erlebt.

LITERATURVERZEICHNIS

- BAMBERG, G.: Risiko und Ungewissheit. In: Handelsblatt Wirtschaftslexikon: Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre, Band 9. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2006.
- BECKER, Th./DAMMER, I./HOWALDT, J./KILLICH, St./LOOSE, A.: Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin: Springer, 2005.
- BLEYER, E./BRABANT, M.: Zinsen, Währung, Rating und Sicherheiten bei der Finanzierung von Unternehmensgründungen. In: GRUBER, M./HAMMER, R./URNIK, S.: Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmensgründung. Wien: Linde-Verlag, 2007. S. 185-206.
- BUCHER, D./ERHART, W./HABERL, H./URNIK, S./WÖCKINGER, K.: Angebot und Nachfrage, Kontinuität und Innovation der Gründungsfinanzierung bei Banken. In: GRUBER, M./HAMMER, R./URNIK, S.: Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmensgründung. Wien: Linde-Verlag, 2007. S. 207-240.
- BUSSE, F.-J.: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. 5. völlig überarb. und wesentlich erw. Aufl. München: Oldenbourg Verlag, 2003.
- BRÜDERL, J./ PREISENDÖRFER, P./ZIEGLER, R.: Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. 2. Aufl. Berlin: Duncker und Humblot, 1996.
- CARSTENSEN, S.: Existenzgründung. So sichern Sie nachhaltig die Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004.
- COLLREPP VON, F.: Handbuch Existenzgründung. Für die ersten Schritte in die dauerhaft erfolgreiche Selbstständigkeit. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004.
- DE, D. A.: Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen. München: Pearson Verlag, 2005.
- DORALT, W.: Steuerrecht 2009/10. 11.Aufl. Wien: Manz Verlag, 2009.

- DOWLING, M.: Grundlagen und Prozess der Gründung. In: DOWLING, M./DRUMM, H. J.: Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zum dauerhaftem Wachstum. Berlin: Springer Verlag, 2002.
- DRUKARCZYK, J.: Finanzierung. 10. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius Verlag, 2008.
- Empfehlung der Kommission der europäischen Gemeinschaften (idF v. 06.05.2003), 2003/361/EG. URL: < <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:de:PDF>>, verfügbar am: 29.12.2010.
- FALLGATTER, M.J.: Standortwahl: Unternehmerische Handlungsfelder, Standortfaktoren und Standortverbünde. In: KOCH, L.T./ZACHARIAS Ch.: Gründungsmanagement. München: Oldenbourg Verlag, 2001. S. 219-231.
- FUEGLISTALLER, U./MÜLLER, Ch./VOLERY, Th.: Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.
- GRUBER, M./HAMMER, R./URNIK, S.: Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmensgründung. Wien: Linde-Verlag, 2007.
- HÄUSSERMANN, E. A.: Existenzgründung marktorientiert durchführen: Neugründung, Nachfolge, Beteiligung. Heidelberg: Sauer-Verlag, 1998.
- HERING, Th./VINCENTI, A. J. F.: Unternehmensgründung. München: Oldenbourg Verlag, 2005.
- HILBER, K.: Leitfaden für Unternehmensgründer: Steuerrecht. 4. Aufl. Wien: Verlag Österreich, 2007.
- JACOBSEN, L. K.: Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung. Entrepreneurship in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2006.
- JUNG, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 12., aktualisierte Aufl. München: Oldenbourg Verlag, 2010.
- KAILER, N./WEIß, G.: Gründungsmanagement kompakt: Von der Idee zum Businessplan. Wien: Linde Verlag, 2007.

- KARL, B./SEIDL, W.: Sozialversicherungsrecht. 5., akt. Aufl. Wien: neuer wissenschaftlicher Verlag, 2006.
- KLANDT, H.: Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers: Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes. 1. Aufl. Bergisch Gladbach: Josef Eul Verlag, 1984.
- KLANDT, H.: Gründungsmanagement. Der integrierte Unternehmensplan. München: Oldenbourg Verlag, 1999.
- KLANDT, H./TRÖGER, N. H.: Funktionen und Eigenschaften des Unternehmers in der Praxis. In: KOCH, L.T./ZACHARIAS, CH.: Gründungsmanagement. München: Oldenbourg Verlag, 2001. S. 63 – 78.
- KLANDT, H.: Gründung In: Kollmann, T.: Gabler Kompakt-Lexikon: Unternehmensgründung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005. S. 175f.
- KMU-FORSCHUNG AUSTRIA: Ein-Personen-Unternehmen in Österreich: Endbericht. URL: <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Forschungsberichte/Publikationen/Ein-Personen-Unternehmen_Oesterreich.pdf>, verfügbar am 29.12.2010.
- KMU-FORSCHUNG AUSTRIA: Unternehmerinnen in Österreich. Status Quo 2009. URL:<http://www.kmuforschung.ac.at/de/Projekte/Unternehmerinnen%20in%20%C3%96sterreich/Unternehmerinnen2009_Zusammenfassung.pdf>, verfügbar am 29.12.2010.
- KOCH, L.T.: Unternehmensgründung als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung. In: KOCH, L.T./ZACHARIAS, CH.: Gründungsmanagement. München: Oldenbourg Verlag, 2001. S. 23 – 37.
- KOCH, L.T./ZACHARIAS, CH.: Gründungsmanagement. München und Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2001
- KOLLMANN, T.: Unternehmensgründung. In: Gabler Kompakt-Lexikon (2009). 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.

- KÜSELL, F.: Praxishandbuch Unternehmensgründung. Unternehmen erfolgreich gründen und managen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.
- LANG-VON WINS, T.: Der Unternehmer. Arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen. Berlin: Springer Verlag, 2004.
- LECHNER, K./EGGER, A./SCHAUER, R.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23. überarb. Aufl. Wien: Linde Verlag, 2006.
- MAIER G./TÖDTLING, F.: Regional- und Stadtökonomik 1. Standorttheorie und Raumstruktur. 4. erw. Aufl., Wien: Springer, 2006.
- MAISBERGER, P.: Hinterher ist man immer klüger. Erfahrungen und Erlebnisse rund um die Unternehmensgründung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, 1998.
- NELLES, M./ROCKE, R.: Finanzierungsplanung. In: Koch, L.T./Zacharias, Ch.: Gründungsmanagement. München: Oldenbourg 2001, S. 163-167.
- ODDADNIK, W.: Planung und Entscheidung. In: CORSTEN, H./REIB, M.: Betriebswirtschaftslehre. 3., vollständig überarb. und wesentlich erw. Aufl. München und Wien: OldenbourgVerlag, 1999. S. 127-208.
- PICHLER, J.H./PLEITNER, H.J./SCHMIDT K.-H.: Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. 2. Aufl. Bern: Haupt Verlag, 1996.
- PLÜMER, Th.: Existenzgründung Schritt für Schritt. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.
- PÜMPIN, C.: Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung. Bern: Hauptverlag, 1992.
- SCHAUER, R.: Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen. 2., erw. Aufl. Wien: Linde Verlag, 2009.
- SCHNEIDER, D.: Betriebswirtschaftslehre. München und Wien: Oldenbourg Verlag, 1993.

SCHULTE, R./KRAUS, S.: Unternehmensberatung für Gründungsunternehmen: Eine Übersicht über das Berufsfeld der Gründungsberatung. In: ANDERSECK, K./PETERS, S.A.: Gründungsberatung. Beiträge aus Forschung und Praxis. Stuttgart: Ibidem-Verlag, 2009. S. 49-82.

STATISTIK AUSTRIA: Die Motive der Unternehmensgründungen im europäischen Vergleich.

URL:<http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/jungunternehmererhebung/ergebnisse_im_europaeischen_vergleich/029162.html, verfügbar am 29.12.2010.

STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturstatistik 2008. URL: <

http://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/branchendaten_nach_beschaeftigtengroessenklassen/index.html>, verfügbar am 29.12.2010.

STATISTIK AUSTRIA: Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen. URL:

<http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/jungunternehmererhebung/index.html>, verfügbar am 29.12.2010.

STATISTIK AUSTRIA: Unternehmensneugründungen 2004-2008.

URL:<http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/jungunternehmererhebung/ergebnisse_im_europaeischen_vergleich/029162.html, verfügbar am 29.12.2010.

STATISTIK AUSTRIA: Überlebensrate von im Jahr 2004 gegründeten Unternehmen. URL:

<http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_insgesamt/ueberlebensraten_neu_gegruendeter_unternehmen/index.html>, verfügbar am 29.12.2010.

STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 5., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2002.

URNIK, S.: Grundlagen der Gründungsfinanzierung: Angebot und Nachfrage,

Kontinuität und Innovation. In: GRUBER, M./HAMMER, R./URNIK, S.: Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmensgründung. Wien: Linde-Verlag, 2007. S. 165-184.

- VAHS, D./SCHÄFER-KUNZ, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag, 2005.
- WANZENBÖCK, H.: Überleben und Wachstum junger Unternehmen. Wien: Springer Verlag, 1998.
- WERNER, A./KRANZUSCH, P./KAY, R.: Unternehmerbild und Gründungsentscheidung. Genderspezifische Analyse. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2005.
- WIED, L.: Die Gründerfallen. Die häufigsten Fehler bei Strategie, Marketing und Management. Wien: Linde-Verlag, 2007.
- WIEN, A.: Existenzgründung. München: Oldenbourg Verlag, 2005.
- WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Unternehmensneugründungen nach Sparten. URL: <<http://wko.at/statistik/jahrbuch/ng-sparten.pdf>>, verfügbar am 29.12.2010.
- WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Unternehmensneugründungen nach Rechtsformen. URL: <<http://wko.at/statistik/jahrbuch/ng-rf.pdf>>, verfügbar am 29.12.2010.
- WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Unternehmensneugründungen nach Altersgruppen. URL: <http://wko.at/statistik/jahrbuch//2010_k17.pdf>, verfügbar am 29.12.2010.
- WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Selbstständige/Selbstständigenquote. URL: <<http://wko.at/statistik/jahrbuch/am-selbstaendige.pdf>>, verfügbar am 29.12.2010.
- WIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH: Der OÖ Gründungskompass. URL: <<http://www.gruenderservice.at/startseite.wk>>, verfügbar am 29.12.2010.
- ZACHARIAS, Ch.: Gründungsmanagement als komplexe unternehmerische Aufgabe. In: KOCH, L. T./ZACHARIAS Ch.: Gründungsmanagement. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2001. S. 37 - 48.

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Weiters versichere ich, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Renate Schmalnauer

